

紹介

ドイツにおける従業員代表の活動事例（上）

藤 内 和 公

はしがき

本稿は、ドイツの従業員代表の運営状況を分析した論文（二冊と一論文）を紹介するものである。従業員代表は日本ではなじみの薄い制度なので、その様子を紹介することに意義があると考えられる。第一論文および第二論文は、労働社会学者が従業員代表の活動の様子を調査し分析した報告書である。第三論文は従業員代表と労働組合の相互のつながりの実態を分析したものである。残念ながら論文はいずれも古いものであるが、この点に関する情報が乏しい現状のもとでは、紹介することになお意義があると思われる。

本稿は翻訳とはしなかった。記述は、とくに事業内容の紹介で詳しいものであり、日本の問題関心からみてさほど重要ではないと思われることは、思い切って紹介を省略している。文中における傍線は紹介者による。

① クルーゲは著『非工業地域における従業員代表』（一九八一年）
はじめに

この調査は、南ドイツの中小規模の都市における企業を対象にクルーゲら三人の労働社会学者により行われた。この地域は非工業地域であり、工業地域における活発な従業員代表の様子とは異なった傾向が示されている。したがって、ここで紹介される事例はドイツの平均像とはいくらか異なる。調査した事業所の従業員規模は二〇〇—二五〇〇人である。調査時点は、一九七六—七七年である。調査は使用者側、従業員代表委員および労働者に対する面接方法による。企業の産業分野は、化学三、繊維二、食品一、金属加工一、木材加工一である。

労働者に対する面接は、できるだけ職場で行われた。従業員代表委員会（Betriebsrat、経営協議会、事業所委員会）の訳もある）に対しては会議への傍聴、事業所集会傍聴、さらには事業所外で行われる労働組合職場委員会会議を傍聴させてもらった

こともある。以下に、それぞれの事例を紹介する。

一 クラウスマン社

筆者ら(クルーゲら)は、調査では従業員代表委員会会議、事業所集会を傍聴した。労働者三五人からヒアリングした。

一 事業所の説明

ここは金属加工業である。特殊なネジを製造し、それはその分野では高い技能であり、ドイツ内外から恒常的な注文がある。企業の経営状況は、この地域の企業では珍しく安定しており、そのことが労働者の意識にもある程度肯定的な影響を及ぼしている。この工場は四つの部門に分かれている。

二 従業員数とその内訳

約一、〇〇〇人の従業員が働いていて、そのうち八〇〇人が現業労働者、二〇〇人が職員である。現業労働者のうち三二%が外国人であり、トルコ、ユーゴ、スペインから来ている。ただし、彼らはすでに一〇年以上、家族とともにドイツで生活している。女性の比率は現業労働者では一〇%、職員では四〇%である。

三 事業所の現状と展開

この事業所は第二次大戦中に大都市から移転してきた。この南ドイツの都市は人口一、〇〇〇人であり、交通網で特別に不利であり、市場から離れている。かつてこの産業は農業だけであり、戦争中に重要な原料および軍需工場が引っ越してきた。

しかし、戦後それらの工場の大半は解体され、この地域は高い失業率のもとで経済的には困難を抱えている。この事業所は占領軍のために働いたので、当時解体を免れた。

六〇年代半ばに、あるスイス系コンツェルンの傘下に入った。

この事業所が他の土地に移転する話が幾度あったが、地元自治体が経済的な便宜を図り負担を軽減することを約束をしたので、現在なおここに存続している。この事業所はその後に成長を迎えることになった。

四 従業員代表に関する説明

七五年時点で一五人の従業員代表委員が選出されている。そのうち一三人は現業労働者であり、二人は職員である。三人の専従委員があり、現業労働者二人、職員一人がそれにあたる。女性は一現業労働者のひとりだけである。

従業員代表委員会のもとに置かれている各種専門委員会としては、事業所常任委員会(Betriebsrat)、従業員食堂委員会、改善提案委員会(技術、営業で別々に)、分析的職務評価委員会、成績手当委員会(現業労働者、職員で別々に)、職員の格付委員会である。

青少年代表委員会は三人から成る。従業員代表委員会には障害者世話人(Vertrauensmann)も出席する。組合組織率は八〇%である。従業員代表委員一五人全員が組合員であり、うち一三人は金属産業労組員であり、二人はドイツ事務職員組合員である。

五 従業員代表委員

五・一 活動の組織的な編成と分担

従業員代表専用の部屋は、大部屋一つだけである。そこが専従委員の仕事場になる。同時に会議室にもなる。活動に必要な備品・文献は使用者から提供されている。議長は、提供されている専門書や法律解説書は十分であると認識している。

専従委員三人の役割分担は、議長が総括し、使用者との折衝窓口、従業員の要望や問い合わせの窓口になる。彼は個人的には組合地区役員を兼ねている。専従委員B（現業労働者）は分析的職務評価に責任を負う。専従委員C（職員）は代表委員会の文書やりとりを管轄する。彼は専従委員二人のなかで唯一人専門教育を受けており、文書のやりとりに適している。

五・二 従業員代表委員会の職業的構成

代表委員のうち、二人は職長（マイスター）、四人は班長、五人（現業労働者三人、職員二人）は整備員（Blincher）および監視員である。

委員のなかで出来高給で働いているのはごく一部である。彼らは委員になると出来高給から外されて、整備員や監視員に配置される。議長はこのような取扱いを、使用者側が従業員代表委員会を信頼している証拠であると見ている。組合内では代表委員選挙の候補者は組合員集会で決定される。

専従委員三人は協力しながら仕事をこなしている。しかし、そのなかでC氏は他の二人とは折り合いが良くない。彼は服装でも仕事でも違いを見せようとしている。しばしば、厳しい言葉遣いをする。そのような態度は他の二人の専従委員以外の者

に対する態度にも現れる。

C氏と筆者の会話から、彼が次の委員選挙で専従委員に再選されないのではないかと不安を持っていることがわかった。彼は長年専従委員を務めており、専従を下りて現場に戻ってもふさわしい担当業務は少ない。議長は、自分は専従になって現場のきつい仕事から解放されてよかったと語る。

六 活動の様子

調査した他の事業所に比べて、ここでは事務所を訪れる従業員や非専従の代表委員は少ない。非専従委員の三分の一弱が会議以外にも定期的に訪れているだけである。

六・一 情報提供

従業員代表委員会が従業員向けに情報提供している分量は乏しい。一般の委員に関心を持たれそうな出来事でも会議では僅かに取り上げられるだけである。一般従業員に掲示板で紹介されることはもっと少ない。

委員には専従委員から前回会議議事録や伝達文書が一人ひとりのボックスに配布される。そのような議事録や文書は別途に保存されていて、見ようと思えばいつでも見ることができる。

六・二 従業員との接触

専従委員が職場を巡回することは多くない。それでもB氏は苦情や意見を聞くために頻繁に訪問し、議長A氏もしばしば巡回する。特に、苦情がよく出される部署はよく訪問される。それに比べて、C氏は職員選出という事情もあるが、生産現場を巡回することはない。

六・三 行動の自由

専従委員は事業所内を制約なしに自由に動き回れる。それでも人事部長との間で、最近トラブルが生じている。人事部長の考えでは、専従委員は人事部長の指揮下に置かれるのであり、その所在を常に明らかにしておくべきである。用事で外部へ出かけるときには、行先を知らせておくべきであり、他の従業員と同様に、専従委員も通用門では出入りを記帳すべきであるという。この意見に対し、専従委員の受け止め方は異なっており、B氏は良好な協力関係を維持するためにそれに応じるべきだと主張するのに対し、C氏はその必要はないと述べる。

筆者らの印象としては、専従委員の行動の自由は完全に保障されている。

六・四 専従委員の業務負担

調査した印象としては、三人の専従委員がすべき仕事はさほど多くなく、概して暇そうである。特にC氏はそうであり、筆者にも業務に支障を来すことなく多くの時間を割いてくれた。彼はソファーにゆったりくつろぐことが好きで、よくそうしていた。C氏は面接で、いかに業務に変化が乏しいか、従業員との接触がいかに少ないかを強調した。しかし、業務量は専従委員がその気になれば、いくらでも増えるはずであるが。

使用者側は、事業所組織法が定める基準である専従委員三人というのは、その業務量に照らして多すぎると見ている。

七 使用者と従業員代表の関係

調査期間中に双方が会話したのは、製造および検査部門の長が技術上の事柄で従業員代表委員会と対応したときである。営

業関係では担当取締役および人事部長が会話した。

この営業担当取締役も人事部長も従業員側からは家父長的であるという評判だったが、議長とは良好な関係であり、議長はそれを誇りにしていた。使用者側との接触は議長が窓口になっていた。この取締役はしばしば代表委員会事務所を訪れていた。彼は議長に対して長い間、「君呼び」していた。議長がそれを止めさせようとしても、なおそれを続けていた。彼はそれによって議長に対して敬意を示そうとしていた。議長はそれに対して反発を示すこともあれば、君呼びをし返すこともあった。

議長と取締役のそのような良好な関係に対して、他の代表委員はしばしば批判していた。二人の会話内容のごく一部しか他の委員には伝えられなかった。まして、普通の従業員に知らされる情報量はもっと乏しい。

二人は、その良好な関係が双方にとって利益になると認識していた。多くの事柄は紛争になる前に話し合いによって解決されていた。取締役は、法律に比べれば従業員代表委員会の方が操作可能であると見ていた。生産現場出身の従業員代表委員が取締役のところに直接に話に来ることはなかった。

八 中間管理職レベルの関係

課長などの中間管理職と専従代表委員の間柄は良くない。委員自らがそう語る。課長は従業員代表委員会という「赤い大の背の上で骨が折れる」ことだろうという。以前に、取締役が従業員代表委員会とのやりとりで、中間管理職の誰が何を喋ったかを厳しく問いただしたことがあった。

人事部長と従業員代表の間でも気まずい関係がある。部長が

従業員代表委員会に対して反発するのは、代表委員会が早い時点で、この事業所で将来上級管理職に誰が就くかを共同決定することである。彼はそのようなことに代表委員会が口出しすることを不愉快に感じている。

人事部長は、従業員代表に対する彼の発言権を強めることを企業トップに認めてもらうように働きかけてきた。それによって代表委員会と取締役との間に割り込もうとしている。彼は取締役と従業員代表委員会の間で交わされた公式の合意を、できるだけ従業員代表の不利に解釈しようとしている。

これに対抗して、代表委員会が状況を変えようと働きかけをした。そこで使用者側との意思疎通に中間管理職が介入することを排除しようとし、そのために取締役との良好な間柄を利用した。しかし、それは失敗した。取締役は人事部長を無碍に扱うことはできず、むしろ彼を助けるべき立場にあるからである。そこで従業員代表は法律規定に則って、協議の場で法律を活用してその主張を行うことになった。それにより、従来のように議長と取締役との特別な関係に基づいて、懸案事項を表面化させることなく内々に解決することはできなくなった。これによって、新しい交渉ルールが形成された。

人事部長に対する反撃で中心を担ったのは、専従委員のC氏であった。彼は弁が立つわけではなかったが、専門知識を駆使して対応しようとした。

なお、この従業員代表の政策形成に影響を及ぼす要素として、この企業本社の従業員代表議長が存在がある。彼は企業トップと特別に親しい間柄にあり、従業員の利益よりも自分の都合を

優先させているという委員らの評判であった。また、コンツェルン・トップはスイスにあるが、そこに対してこの事業所への投資を増やすように労使アベックで要求しているが、成果はなかなか挙がっていない。

九 特殊な紛争分野

九・一 問題のある生産現場

どの職場でも機械の騒音、一般的な汚れはある。それに加えて、鍛冶場や焼き入れのような部門では異常な暑さがある。そのような部署毎の課題を従業員代表は解決したいと考えている。しかし、そうなるとその維持費が高ずくことになり、コンツェルン本社からこの事業所に職場改善のための投資を増やさせることを困難にする。以下では、それを個別に見ていく。

九・一・一 鍛冶場

ここでは未加工鋳造品が次の工程のために加工されている。二つの大きな切断機が暖められた材料を細かくきざむ。その時に大きな騒音が発生し、企業としても防音装置を設置している程である。ただし、それは安物で基本的機能を備えているだけであり、発生する騒音が一定範囲内におさまるように、労働者が作業時に気を付けなければならない。

調査時点では、この防音装置が取り替えられる時期に来ていた。それと並んで、切断された小片のまくれを取り除く振動機が稼働している。性能のいい防音装置は、値段はさほど高くないにもかかわらず、ここには置かれていない。何人かの従業員代表委員はここで働いているので、その事情は知っているはずである。

筆者らが現場を見回るときに、労働者が鍊磨盤のうで素手で未加工鑄造品を切断している光景を見た。職長の説明によれば、この職場は近いうちに取り壊されて、性能のよい近代的な鍊磨盤に取り替えられる予定である。従業員はそれを知らされていいのか、従業員代表委員会はそれにつき労働者のために意見を表明したのか」という筆者の質問に対して、回りくどい説明で否定した。

九・一・二 製造ホールA、B

鑄造場で加工される未加工鑄造品は運搬装置によって自動的に運び込まれる。ここを訪問したときの第一印象は、大きな騒音と油の混ざった空気の臭いである。筆者らに説明をしていた専従委員はこの作業環境を改善する必要性を強調し、そのために使用者側と交渉していると説明した。しかし、筆者は現場労働者の意見を聞き、重要な記録を閲覧した後には別の印象を持った。

自動製造装置に沿って進むと、機械の回転速度が早すぎるために、加工に必要なオイル乳剤の大部分が飛び散っているのに気が付く。主にこの機械をもつと稼働させるために、特に、冷却液および潤滑液のムダを少なくするために、機械の重要部分は簡単なプラスチックのカーテンで覆われている。しかし、それによつては、汚れた空気はほとんど換気されない。さらにカーテンの一部が機械操作によつて繰り返しはじかれるので、労働者（出来高給）はその作業にあたり仕事が妨げられ、成績が下がり賃金が減ることを心配している。空気の汚れが長く続くことで労働者の不満は高まり、従業員代表が過去には使用者側

に文句をいい、使用者側も最後には問題箇所を専門業者に頼んで、取り除くことを余儀なくされた。しかし、その業者委託の範囲および費用を使用者から知らされることはなかった。議長も正確には知らない。

その後、関係する従業員の中では、この設備が全く役に立たないことで意見が一致している。工場長が新たに四台の自動スライス盤を取り付けた時から、従業員の不満は一層高まった。この機械は広い場所を占め、それによって地下室で働いていた労働者の空間をかなり狭めた。

これらの機械は多くのオイル乳剤を消費し、それによって部屋の空気が汚された。しかし、素人である専従委員らはそのことによく気付かなかつた。その後、従業員らの不満が従業員代表に圧力となり、それに関して使用者と交渉することになった。使用者は長い間、費用がかかること、すでに換気設備を取り付けたことを理由にこの要求を拒んできた。しかし、最後にはコンツェルンのトップがそれを認めた。

九・一・三 「忘れられた下層世界」

そこには便所、更衣室およびシャワーと共に、幾つかの倉庫と多数の小さな作業場があつた。それらの間に飲食品の自動販売機の列があり休憩室もあつた。地下室には日光は入らず電気が灯され、風通しは悪く、汚れていた。

狭い作業場には、鑄造場から来る未加工鑄造品の検査に従事する部門があつた。四つの普通の作業板のついたテーブルには、二人の女性が座つて、箱から取り出されるネジの未加工品を手で検査していた。女性は身体的苦痛を訴えており、監視員に彼

の前にある満杯の箱を鉄釘で空にしてくれるように頼んでいた。女性の作業位置からは、かなり力を入れなければそれができなかった。彼女らがいうには、この部門の女性全員が椎間板障害を経験しており、以前にはもっと重い箱を輸送車からテーブルに持ち上げねばならなかった。

その旨の医師の診断書が提出され、人事部が改善を約束していたにもかかわらず改善されず、彼女らが班長に苦情を述べ、男子労働者だけが箱を動かすようになって初めて、事態は改善された。班長がいうには、この職場の男性は全員が健康面で問題を抱え、喘息か痛風にかかったことがある。みんなその状況を何とか一緒に克服しようとしている。

班長はこの職場を適切にも「忘れられた下層世界」と呼んだ。地下室における会話では代表委員会の活動が話題になった。現場の労働者は、一方では従業員代表委員会を批判する。しかし、他方では必要なときには信頼できるとも語る。専従委員との会話では、下部から批判があること、その中には従業員に関する明白な誤解が含まれていることが感じられた。

九・二 職務評価と出来高給

専従委員が語るところでは、代表委員会の最も活発な活動分野は作業監視である。同時に、最も成果が挙げられている活動分野でもあるという。

それには鉄鋼・金属産業の労使間で合意されている分析的職務評価基準が適用される。さらに、事業所内で使用者と従業員代表委員会がそれをこの事業所に具体化した、正確な点数表を伴う特別な協定が重要である。担当する二人の代表委員は、

その専門知識を身に付けるために集中講座を受講した。そこでは労働者は同時に二台の機械を操作する。一方は一部自動化されて流れ作業方式の一部を成しており、他方は特別注文のために取り付けられている。

時間計測はレーファ（REFA、労働条件調査委員会）の器具により、ストップ・ウォッチを使用して行われる。それは労働者のおよそ一〇〇の動作の時間計測であり、その平均値が従業員代表委員会に通知される。代表委員会は労働者の有利になるように成績予測を繰り返し変更しようとする。

ある労働者が、時間計測は二台の機械の生産実績とその所要時間に基づいて算定されているが、機械は別物なのだから算定基礎にはならない旨の不满を議長に表明した。しかし、議長はこの声に耳を貸さず、「それでいいんだ」という決まり文句で有めようとした。議長は機械が性能アップされればどうなるかを十分知らなかった。発言した労働者の不满は収まらなかった。それは次回の出来高給委員会委員選挙で表れ、議長はその選出に漏れた。他の専従委員の取りなしで投票が再度行われて、議長はその委員に選ばれた。議長いわく、「委員にはバカなやつが多い。だから、委員数を増やすのは必ずしもいいことではないんだ。」

九・三 診断書、休暇証明書

フレックス・タイム制に係わる長年の懸案事項は、人事部長から提案された診断書の書類である。それは従業員代表委員会に事前に通知されることなく実施された。その診断書は労働者から医師に提出されることになり、その書類は、診察はコアタ

イムにだけ行われうると書かれていた。これではフレックス・タイムの運用にあたり、労働者にかなり支障が生じることがある。従業員代表はそれを苦情申立した労働者から偶然に知った。

筆者らが事業所に滞在していた期間中に、従業員代表委員会事務所では人事部長との対立が生じた。言い出したのはC氏であった。彼は、その診察は多くの労働者にとって必要であるとして、使用者側を非難した。その話し合いで人事部長の声は次第にか細くなり、ついには診断書書類様式を改めることを約束した。

この話し合いで、議長は筆者らの部外者が立ち会っていたことを意識していた。それによって後ろ楯を期待していた。後から伝えられた議長の話によれば、取締役と医師の協力により、予定されていた書式は改められて、書類は医師から提出され、そこには労働者が診察に来た日時だけ記入されることになった。

書類をめぐってはその後、無給休暇の内容でも争いが生じた。これも従業員代表に知らされることなく、労働者に対して、つぎの内容の書類を提出するように命じられた。記入すべき事項は、休暇の始めと終わりであり、その期間中は労働関係は停止されること、期間中労働者は労務提供義務を負わず、使用者は賃金支払義務を負わないこと、期間終了後には労働者は直ちに就労すべきこと、それが行われなるときには労働関係は予告なしに終了されることが明記されていた。これは外国人労働者を念頭において作成されたものである。にもかかわらず、それはドイツ語だけで書かれていた。そこで従業員代表は使用者側に対して抗議の文書を出した。本件で従業員代表が最も憤激し

たのは、それが従業員代表に無断で配布されたことであった。この件は、書類が労働者の母国語で書かれることで落着いた。

九・四 時間外労働

この事業所でしばしば問題になることとして、時間外労働がある。この事業所ではそれに関する協定はない。しかし、慣行的にドイツの例に倣って任意性原則、すなわち労働者本人が時間外労働に任意に応じるときにのみ使用者は労働者にそれを命じうるといふ取扱いである。取締役の説明によれば、そのような取扱いで摩擦なく運用されており、従業員代表委員会が全員の利益を常に公平に代表しているわけではない、という。

しかし、見聞されたケースでは、必ずしもそうではないことを示している。その部門は女性が主力の、問題を抱えた部門(Engstelle)であり、課長はとても厳格な人物であった。病氣発生率は比較的高く、それは作業負担の大きさによるものであった。

あるとき、女性労働者が土曜労働に任意に応じないとしてこの課長に罵られたというので、別の労働者から苦情申立があった。さらに、この時間外労働に応じるか否かで無給の休暇が認められるか否かが左右されていた。彼女は家に二人の子供を抱えていた。なお、この部署では労働者に対する上司のプレッシャーが強く、それも従業員の不満の種であった。男性も製造部門ではこの半年間、任意に土曜労働の残業に応じていた。労働者いわく、「従業員代表としてはどうしようもない。労働者は働きたがっているんだし、会社はそれによって採用を抑えたいんだから。」

この苦情申立を受けて、代表委員会は使用者側に改善を求めた。

九・五 賃金格付けと合理化

この事業所は典型的な部品供給業者であり、供給先の大企業がその部品を自前で生産するように変更すれば、注文が途絶える可能性が常にある。そこで使用者側はその可能性を指摘して圧力として用い、合理化を進めようとする。例えば、製造部門では流れ作業の工程で労働者は複数の機械を担当している。流れ作業が二つ並行して行われ、一人の労働者が両方を管轄する。これは鍊磨盤や作業機械をしっかりと固定することによって初めて技術的に可能である。

一九六〇年以来、ここでは分析的職務評価が利用されている。使用者は合理化によって作業内容を単純なものに変更し、同じような職務でも賃金格付けを下げてきた。

一九七六年には広範囲にわたり評価見直しと改善が行われた結果、約四〇〇の職務が格下げになった。そこで使用者は労働者に賃金低下が大規模に発生することを防ぐために、格下げになった職務に従事する労働者に対し、一定期間中は引き続いて従来通りの賃金額を支給するという、いわゆる個人賃金制の経過措置を講じた。その期間中に労働者の一部は余裕のある、より上のランクの職務へ配置換えされた。このような措置は、予想される労働者の反発を考慮して徐々に実施された。その結果、さほど大きな不安や摩擦もなく移行した。

その過程で、使用者は労働者が同時に三台の機械を操業するという三台運転制の導入を考えたが、結局は導入されなかった。

それが導入されれば、かなり高い格付けの職務が生まれるはずであった。何人かの現業労働者は、従来よりも低い格付けの職務を担当することに甘んじた。それは、その職務の方が騒音被害が小さいことによる。

製造現場ではこれとは別の動向がある。前述したように機械が改良されることによって、その操作に必要とされる熟練度は次第に低下し、それを担当する労働者の資格水準は低くなっていく。その結果、現業労働者の賃金額は大体において、仕事のスピード、騒音、排気および悪臭という作業環境・負担によって規定されることになる。

負担増加によって不良品が目に見えて増えるときには、補助のために低資格の労働者を追加して配置することによって、高資格現業労働者が担当する機械の種類を四種類にまで増やすことができる。不良品の数が増えると、労働者は事業所集会で使用者から多かれ少なかれはつきりと批判され、改善に駆り立てられる。

賃金水準が作業環境によって大きく左右されることになると、従業員代表が作業環境改善に取り組むことは、賃金水準の低い職務を増やすことにつながる。一方で、協約交渉では賃上げを達成しても、他方で、職務の格付け水準が傾向的に低下するならば、労働者の実質賃金額はさほど上昇しないことになる。これでは従業員代表委員会や労働者が作業環境改善に取り組む意欲を殺がれる。

このような全体状況の相互の絡み合いを理解できるのは、資格水準の高い従業員代表委員に限られる。

九・六 標準勤務手当

これは本社で議長が関与して導入された規定である。これは標準的な勤務をしたときに当該手当が支給され、それに達しないときにはその程度に応じて減額されるというものである。具体的には、一年間に欠勤がまったくなければ一、〇〇〇マルクが精皆勤手当として支給される。ただし、欠勤一日ごとに減額され、年間で六日以上欠勤があれば手当は支給されない。

別の経験によれば、使用者が従業員代表および労働者に対して、金額は僅かであっても何らかの交渉成果を与えれば、彼らの行動は良好になることが指摘されている。

一〇 従業員代表委員会

筆者らは、調査対象の従業員代表委員会の会議を傍聴することを許された。会議は従業員代表委員会の専用事務所で開かれた。会議では、議題一は、前回会議の議事録確認であり、異議なく済んだ。議題二は、次の事業所集会の日程であり、同様に議論もなく決定された。

議題三は、賃金格付けであった。それは事業所協定で定められていた、機械の数との関係で、賃金等級数が従来の六から五に減らされることになっていた。経過措置として五五マルクの調整金が関係する現業労働者に支給された。

少ない意見のなかで、ある委員が、事業所協定は製造部門全体に適用されるのか、それともそれぞれの機械につき適用されるのかと質問した。これに対し、議長は原則的なことを回答するのではなく、的外れにも、機械の騒音が小さくなる改善が行われれば、他の労働者でもその職務は格下になる旨を説明し

た。新しい研磨盤が導入されれば作業が容易になり賃金等級は四になり、女性が配置される可能性があることが説明された。労働者の一部は年令保障 (Altersabsicherung) により、より高い賃金等級が適用され続けることを強調した。

最後の議題「その他」では、企業全体の中央従業員代表委員会会議開催のための使用者側の協力および努力が足りないことが議長から指摘された。

また、技術者の新規採用も話題になった。そこでは候補者が二人いて、一人は重度障害者であり、もう一人は若い失業者であった。雇用庁はもし企業がこの重度障害者を雇用すれば、一、〇〇〇マルクの補助を支給するか、もしくは障害者雇用促進法における雇用率算定でダブルカウントして二人の障害者を雇用したものと計算することを通知していた。しかし、会社側は若い失業者を採用したい旨提案している。重度障害者世話人から従業員代表に対して、障害者の応募者を採用するように使用者に働きかけることが要請された。これを議論したが、紛糾して収拾がつかさうになかった。そこで投票によって決定することにしたが、そこでも投票方法をめぐり合意が成立しなかった。議論の末、従業員代表委員会としては使用者の提案通りに若い失業者を採用することを支持することを決定した。

筆者らが傍聴した印象では、会議は議長の司会のもとに進められるということが徹底されていない。頻繁に議論に混乱が生じ、ある者は冗談を言い、ある委員は黙ったままである。まるで居酒屋のようであった。

製造部門選出の委員からは、企業トップに対して、換気設備

の改善が進展していないこと、便所が汚れたままであることにつき苦情が出された。それは間接的には従業員代表委員会指導部の怠慢に対する批判でもある。筆者らの目から見ても、従業員代表は怠慢であると映った。

従業員代表委員会内部で専従委員と製造現場選出委員との間で長期に亘る対立があった。現場委員らにとっては、現在の従業員代表委員会は役立たずの存在である。それでいて、関係部署の意見を聞くことなしに使用者と話し合いで決着を付けるやり方も彼らには面白くない。ついにある時、現場委員らは代表委員を辞任すると言い出した。議長らがそれを慰留しようとしたが、功を奏さなかった。このような現場委員らの不満の表明は、ひょっとしたら筆者ら部外者がいたので、この機会に日頃の不満が出されたのかもしれない。

一一 事業所集会

これも傍聴する機会があった。この日の集会はいつもと同じ様子だったと議長は語る。集会は午後に従業員食堂で開催された。冒頭に最近の在職死亡者に黙禱が捧げられた。その後議長が従業員代表委員会を代表して報告する。報告では委員会の活動経過と従業員要求の課題がどのように取り扱われ進展しているかが報告される。傍聴した集会の特徴は、出席者数の少なさである。従業員の三分の一近くが集まっている。欠席者は必ずしも仕事の都合で来れないというだけではない。欠席者は必ずしも静かなものである。事前に文書で報告や意見が提出されるわけでもなければ、かといって当日口頭で質問があるわけでもない。

なお、集会に先がけて従業員代表委員会会議で打ち合わせが行われた。議長がどのような報告をするか、万が一質問があったときにはどこまで回答するか等である。事前に組合にも集会の案内状は郵送された。

議長は集会における報告で、委員会の七回の会議の様子を紹介し、良好な受注状態に軽く触れた。残業時間数を紹介し、最後に休暇手当の支給時期を説明した。従業員から、ロッカーで頻繁に盗難事故が発生しているので、頑丈な鍵を購入し、もし誰かが犯人を見つけたら、その犯人を即刻解雇して欲しいと催促する発言があった。

続いて、使用者側の報告が行われ、技術担当取締役がホールの新築予定を述べ、要求が出されている屋根取り替えの件につき、我々はそれを決定する権限を持たない。それは外国にある企業トップで決定されることだ」と説明した。

国内本社の営業担当取締役からは、一般のおよび当社の経済的状態が説明された。彼はそれに満足している旨を表明し、労働者の働きぶりを誉め、品質意識を高めるように注意を喚起した。

その後、議長が意見や質問の有無を問い、そこで組合代表が発言を求めた。彼は、まず失業問題に関する使用者側の発言に反論し、つぎに金属産業における協約の最近の動きに触れ、企業側も作業工程立案者も企業採算上の理由から低い賃金等級をより多く採用するようになりつつあることを紹介した。

議長は、さらに意見がないかどうかを問い、使用者側が組合代表の発言に反論し、これにさらに組合代表が再反論をした。

その後、ほかに意見はなく集会は八〇分で終了した。

一二 その後の成り行き

事業所集会の終了後、議長と使用者は従業員代表事務所を話をしていった。集会後に意見交換することはよくあるという。それが相互信頼を促進するという。

懇談では、作業着および安全靴の更新が話題になった。従業員代表委員会の要求に対して、使用者はその必要はない、安全靴の利用頻度が低いと反論した。

さらに、組合専従役員が議長と話すのに同席した。組合側は懸案事項に対する組合の取り組みを説明していた。

小さな出来事ではあるが典型的なこととして、次のようなことがあった。この企業にはサッカーチームがあった。彼らは定期的に練習をし、別企業のチームと対抗戦をしていた。議長もその一員であった。議長はユニホームを企業の費用負担で購入して欲しかった。しかし、使用者側では誰もその話に乗ってこなかった。しかし、ある時取締役が従業員代表委員会事務所を訪れて、議長と近々行われるサッカー試合のことが話題になり、話の流れでユニホームのことになった。そこで取締役はそれを企業負担で購入する余裕のあることに気づき、企業負担による購入を議長に約束した。これはこの企業では最近の数少ない従業員代表の成果の一つである。

一三 分 析

一三・一 活動の重点

従業員代表の活動では、協約にもとづいて自社内の職務を分析することが重要である。そのために委員会かなりの時間を

費やし、一応の成果を挙げ、従業員にも評価されている。技術革新によって同一の担当職務が等級格下げになっても、それはすぐには実施されず経過措置が講じられる。それも評価されている。

この事業所では技術上の理由はないにもかかわらず、たいていの部門では交代制勤務体制が採られている。その結果、稼働率は高い。それと関連して、残業を任意に断りきれないという問題がある。しかし、多くの従業員が残業に応じる用意がある現状ではそれは問題にはならない。

一三・二 信頼に満ちた協力

調査したところ、この概念内容は関係者によってかなり異なる内容で理解されている。この事業所でもそれは重要な役割を果たしている。

ここでは議長に対して使用者から特権が付与されている。従業員の間では、議長は使用者と結託しているというもっぱらの評判であった。

一三・三 情 報

議長は人事計画につき専門的知識を持ち合わせていない。外国人労働者に対する情報提供は特に不十分である。例えば、通訳はいない。

それでも従業員に対して、従業員代表の活動に満足しているかどうかと問うと、過半数は満足していると答える。不満な従業員は、彼らの要求が従業員代表委員会から迅速に取り扱われなかった経験を持っていたり、その部門が無視されていることによる。

模範的な事業所であれば、代表委員会を組合職場委員会が補佐するところだが、この事業所にはそのような活発な職場委員はいない。

一三・四 従業員代表の民主的責任

従業員代表の内部運営は民主的ではない。委員は概して専門的知識に欠ける。確かに専従委員のうち二人は出来高給および時間計測の分野で詳しいが、しかし、彼らもそれ以外の分野では専門的ではない。

一三・五 一般従業員の参加および組合との協力

この事業所における組合組織率は金属産業の平均よりも高い。しかし、事業所内における活動は活発ではない。その原因は、この地域の労働者の気質によるようである。使用者の説明によれば、彼らはアテにできない、一定の宿命論にたち仕事を手段視する傾向があるという。

労働者の利害や要望は、抵抗、退職、無関心のような形態でしばしば表明される。しかし、この事業所では労働者の抵抗も退職も見あたらない。一見したところ、職場の現状に満足しているように見える。しかし、そのように見える原因は、二つある。第一に、地理的に工業地域と離れていて、再就職しようとしても遠隔地に移動しなければならない。第二に、調査時点における失業率の高さから再就職の見通しが立ちにくい。そこで現在の職場に否応なく留まらざるをえないことになる。そこで労働者は現状に不満を表明することを諦めている。

さらに、組合との連絡は、同様に地理的理由により乏しい。従業員代表委員は組合の援助を受けると、むしろ事業所内の平

和が乱れるのではないかと心配して接触に乗り気薄である。

一三・六 地位の保持

この議長ともう一人の専従委員は、つぎの委員選挙で再選されることに強い関心を持っている。それは、専従委員になれなかったときに元の職場に戻って働くことが嫌だからである。

そこで従業員代表委員会の活動で、従業員の要求の実現にどう取り組むかの判断にあたり、それが実現できるか否かの見通しとともに、再選への影響をいつも考える。

従業員の要求を使用者側に持ち込むときには、どれが実現し易いかを判断して、実現できそうな要求に重点を置いて交渉し、その実現を活動成果として従業員に誇る。例えば、サッカーチームのユニホームを企業負担で揃えさせたことである。しかし、より大きな要求は実現の見通しが乏しいので、または企業に負担をかけることを遠慮して、重視されない。

この事業所が地理的に辺鄙な場所にあることにより、従業員代表も使用者側も研修を受講するのは不便さである。しかし、それは従業員代表委員会側により重くのしかかる。

この議長の説明では、全社レベルの中央事業所協定を締結担当する本社の議長は明らかに腐敗しているという。

二 ナトロン社

この調査では、従業員代表委員会の会議、各種専門委員会（ただし、経済委員会を除く。その理由は、そこで紹介される企業

の経済状態に関する情報の守秘のためである。代表委員の職場巡回に同行し、現場の労働者に直接に質問する機会を持った。代表委員会の資料も自由に閲覧させてもらった。調査期間は一カ月としたが、場合によっては二カ月に延びることもあるということ、事前に企業の了解を得ていた。

一 事業所の構造的特徴

一・一 位置、設立

この企業はイギリスのある化学メーカー企業の子会社として、二〇年代にレイトリゲン付近に設立された。戦争開始とともに没収され、戦争中は木材の代替品を製造するためにフル操業した。戦後にコンツェルンに取り戻され、操業を続けた。したがって、戦中、戦後の破壊は被らなかった。

五〇年代に二つの部門に整理され、それぞれが別製品を作っている。六〇年代の経済成長期に大きく飛躍した。

一・二 生産過程、作業組織、従業員構造

製造部門労働者の三分の二は男性である。彼らは熟練度が高い。例えば、測定業務、化学熟練労働者、職人 (Handwerker) などの職種・職務である。女性には主に半熟練職 (技能工) または単純職 (包装、空容器処理) として働く。この事業所には四〇人分の職業訓練生職場がある。事業所内の継続訓練制度もある。

製造現場では、六〇年代末までは出来高給の測定方法はレーファ方式が適用されていた。現在、その測定方法を見直し中であり、ここで従業員代表は使用者側担当者が交替したのを好機として、できれば一括支払方式を採用し、それとともに出来高

給制度を廃止しようと試みている。また、ある部門では猛暑の作業環境があったが、従業員代表が五〇年代に働きかけて暑さを抑える設備を備え付けさせた。

まず、最近の合理化措置を説明する。七〇年以后、従業員数は四、〇〇〇人減らされて半数になった。しかし、生産高は逆に伸びた。それが可能な原因は、第一に、技術的改善および機能を統合ないし廃止することにより、第二に、労働強化による。それにより、肉体的負担は目に見えて高まった。作業スピードは上昇した。その結果、従来女性が担当してきたある職務を引き続いて女性が担当できるか否かが真剣に検討されているほどである。

労働者に作業の余裕がなくなり、またそのための器具も用意されていないために、機械の清掃や保管作業をする余裕もなくなりつつある。それは必要ないという理解なのかもしれない。そのような作業条件の低下に関係者も従業員代表も認識している。

一・三 事業所の社会史、従業員の変遷

事業所があるレイトリゲンは、かつて戦後の占領中はフランス占領地区に属していた。フランス占領軍は住民のなかの反ナチ勢力を中心に困窮者の世話を組織した。その人々には社会民主党系や共産党系の人々が多かった。同時に、企業再建に当たってもこれらの従業員が中心となり、最初の従業員代表委員選挙ではこれらのメンバーが主に出された。否応なしに彼らが従業員の中核になっていった。使用者としても選ばれた従業員代表委員と協力しながらことを進めざるをえなかった。当時

は反ナチ的な社会の建設のために「平和的な生産」を目指さざるをえなかった。

一九四七年に従業員代表の指導部が交替し、社会民主党系の人物アルトゥール氏が議長に選ばれた。彼は、まずそれまでの共産党系の議長に見劣りしない交渉力を持っていることを従業員にアピールすべく、活動実績を挙げなければならなかった。彼は使用者に強く働きかけて専従委員のポストを獲得し、自ら専従になって活動に専念した。同時に、使用者にとって決して危険な人物ではないことを、使用者に対して理解させようとした。彼は組合員に働きかけて、事業所内に組合組織を作り、代表委員会の補佐役として組織した。そのうえで、福利厚生施設に関する要求を実現していった。使用者側も彼が提出した要求を見て、それが生産関係の変革を目指すものではなく、生活必需品の確保を目指していることを理解し、安心して接するようになった。使用者としてはおそらく戦前および戦中に支配的であった権威主義的な指揮命令系統を確立しなかったであろうが、当時はフランス占領軍の監視のもとで、それを明確に出すことはできなかった。

ここで述べたことを、紹介を省いたことを含めて整理すると、つぎようになる。すなわち、つぎの三つの要素が重要である。第一に、ナトロン社では利益代表は代表委員会トップに権限を集中するようになった。そして、フランス占領当局は当時ははっきりと勤労者の利益を擁護する方向で動いた。第二に、代表委員会内部における社会民主党系と共産党系のインシニア争いのなかで、代表委員会は当時窮乏化していた労働者の生活上の利

益を擁護することが重要であると認識するようになった。第三に、使用者も当時は占領当局の監視のもとで、従業員代表の活動を妨げることはなかった。

従業員数は終戦直後九〇〇人ほどであった。五〇年代初めに透明プラスチック生産部門 (Kartellbereich) を始めるに到り、熟練現業労働者がルール地域から集まるようになる。これを始めたことは決して突然なことではなく、同時に、スポーツ施設、宿泊施設と湖近くにテントを備えた保養施設、従業員食堂の新築など重要な福利厚生施設が整備された。そのために従業員側も少なからず協力し応援した。そのことが周辺の労働者に好評で、さらに従業員を引きつけることにつながった。

五〇年代終わりから六〇年代初めにかけて、すでに現在の事業所の概要ができあがった。最初から四交替勤務でスタートした企業として、当地では評判が良かった。会社側はさらに、戦前から模範的だった職人用の職業訓練生職場を再開し、それは現在まで好評のうちに存続している。

ナトロン社の事業規模拡大により、近郊から労働者を調達するのは限界に達し、六〇年代のうちに次第に、より遠くの小さな自治体からも労働者が採用されるようになった。彼らは主に兼業農家であり、交替制勤務を厭わなかった。なぜならば、その方が農業との両立にとって好都合だからである。この筋の労働者につき、従業員代表は、彼らは従業員代表委員会に対して関心が乏しいと嘆いている。もっとも、委員会の評価は裏付けに乏しいが、このような新規に採用された労働者層が、従業員代表の活動スタイルに影響を及ぼすことは、さほどなかった。

というのも、彼らは従業員代表委員会に係わりをさほど持たなかったからである。それでも影響がないとは言ひ切れない。

七〇年直前の時点で、労働者と企業の関係および企業内での関係は、代表委員会からは「企業一家 (Betriebsfamilie)」と呼ばれている。それはつまりと企業との良好な関係を意味し、労働者利益の擁護に努めている代表委員会にとって、もしその言葉により使用者側が本来は調和していいことを、あたかも調和しているかのようにいうようになれば、困ったことである。そこで、この企業でこの言葉が用いられるようになったいきさを説明しよう。

a まず、この企業では職業訓練生が職業訓練課程を修了すると、当然のこととして全員が従業員として採用される。ここは恵まれた訓練職場であり、将来の職業生活にとっても有望な企業である。同時に、製造部門 (Werkstatbereich) は熱心な組合職場委員および従業員代表委員を輩出する、組合側にとってもよく組織化された部門である。このような企業との結び付きと組合との結び付きはほとんど重なり合っており、その境界ははっきりしない。

b 長きに亘って、スポーツ施設や保養施設など福利厚生施設は公共のそれよりも企業内のそれの方が優れており、従業員は実際に企業内の施設を頻繁に利用する。このことは企業に対する従業員の一体性および帰属意識を強める。そこで生じる「我々」という意識 (Wir-Bewußtsein) は、さらに永年勤続表彰や従業員から募集された楽団が毎週上演する催し物などの使用者側のさまざまな施策によって強められる。

c この企業内で最大の生産高を誇る透明プラスチック生産部門では、その製品の品質を高めるべく、あらゆる措置が優先的に講じられる。企業内でも優秀な人材が配置されている。その結果、この部門では特に帰属意識 (Zusammengehörigkeitsbewußtsein) が高い。例えば、お祭、スポーツ大会や誘い合っの集まりなどの余暇の多くが、同僚と一緒に過ごされている。

d このように企業との共同体関係があるといっても、それによって単純に企業エゴが形成されるわけではない。この企業はその地域では指導的立場にあり、代表委員会も自社の労働者の利益のことだけを考慮してはいない。

e この企業の経済的好調により、従業員に対してある程度気前よく支給する余裕がある。これには、この企業が属するコンツェルンのトップが、ごく些細なことでも労使紛争になるイギリスのようなところに所在することも、関係しているようである。この点は後に詳しく述べる。

この時期の「企業一家」にとつて重要な二つの出来事があった。それは新たな部門が設立されたことと、短期間に売上が低下したことである。

まず前者に関して、新規部門が従来の部門から従業員を異動させて設立された。それは従来の部門に比べて労働者の格付けが高く、労働者から関心を持たれた。他方で、使用者は現在いる労働者のなかで水準の劣る者をできれば穏便な方法で辞めさせたいと考えていた。代表委員会の見方によれば、その部門の管理職は組合に理解の薄い者が多くを占めていた。

新設部門には、従業員数は他の三つの部門とはば同数であるにもかかわらず、従業員代表委員は一人だけだった。その部門の組合組織率は他の部門に比べて見劣りするわけでもないのに。もっとも、組合側から見ると、その部門を重視するという程ではなかったし、またその部門新設が余りに短期間に行われたために対応できなかったのも事実であった。その部門の中心となるべき組合役員を養成することができなかった。

つぎに、売上低下につき、それは一般的な景気動向とは関係なく生じた。それとともに労働条件が低下していく。生産構造も職場の階層構造も変化した。代表委員会も合理化措置を全面的には否定できない状況だった。

かつて好況時には現業労働者の解雇予告期間は事務職員のそれと同期間だったが、現在では元に戻されて短くなった。従業員の年令構成にも変化が生じ、新規採用停止の結果、若者は減り、早期引退制度の結果、高齢者も同様に減った。

職務は再編成され、一人当たりの担当業務負担は高まり、障害者や妊婦に適した職務は減った。このような人員削減や職務構成の見直しの結果、組合職場委員のなかでその管轄境界が不明瞭になってきた。職場で従業員同士が集まって喋ることも減り、仕事が終わったらさっさと帰宅するようになった。その原因は、仕事が生んだものでそれを思い出さなくなっているからである。従業員間で、上司に同僚のミスを告げ口する者がでてきた。それはきつとつぎの解雇の波が訪れたときに、その者に辞めていって欲しいと思っていることと係わるのだろうか。このように見ると、帰属意識が低下し、この企業では既に「企業一

家」といえる状況はなくなったといえる。管理者層も世代交代し、従業員それぞれの事情を知る努力が弱まってきた。その端的な例として、従業員表彰に当たり使用者が通り一遍の挨拶をするようになり、それぞれの労働者を知っていないことがわかる。同僚が死んで埋葬されるときに、それに立ち会う者も減ってきた。以前ならば、職場の主だった通りを歩いていると、同僚の動きに関する情報が入ってきたものだが、それも乏しくなってきた。

二 従業員代表の歴史

この事業所では、従業員代表はそれまで共産主義者にリードされてきたが、一九四七年に社民系のアルトゥール氏に議長が交代した。そこで新しい指導部は刷新を試みた。その活動は、基本的に従業員の生活条件を改善する措置や、事業所内における人間的な職場環境・仕事内容の形成を目指すものである。この事業所ではすでに五〇年代から人間工学的測定を実施しており、長い間模範的だった福利厚生施設の形成に役だった。

活動刷新は、さらに組合との関係や使用者側との関係でも取り組まれた。使用者との関係では、代表委員会が交渉相手として取り扱われ、ともに相手にされるような関係を目指した。

組合との関係では、従業員代表委員が中心になって事業所内外で組合組織化を推進した。それによって、このメンバーが組合地域組織に強い影響力を持つことになる。彼らは組合を単に組合的政策の執行機関として見るのではなく、地域内外で組合の政策形成に関与した。代表委員会の五〇年代末の業務議事録には、組合との協力関係が義務として定められている。従業員

員代表委員はさらに企業が属するコンツェルンのはかの企業の代表委員会とも連絡を取り合った。ナトロン有限会社社の代表委員会は地域の社会民主党勢力のなかで有力な役割を果たしていた。それによって労働者利益を事業所外でも反映させようとした。彼らは社会民主党と一体になって行動した。それは当然のことながら事業所内での代表委員会の政策にも反映した。彼らの行動は決して事業所内部に留まっていなかった。当時の労働運動の一翼を担っていた。このようにこの代表委員会が地域の労働運動に影響力を及ぼしていたことが、企業内では使用者との関係で、代表委員会を無視できない状況に到らせた。従業員代表委員は地域の協約交渉では組合の協約委員として参加した。

議長は使用者側との接触で、「もしあなた方が法律に従って共同決定を行わなければ、従業員がそれを不満として、つぎの従業員代表委員選挙で再び戦闘的な共産党系のメンバーを選出するかもしれないですよ」と、圧力手段として発言することがある。

この代表委員会では、議長が極めて重要な役割を果たしている。それは代表委員会の運営でも組合職場委員会の活動でも同様である。ただし、その行動スタイルには異論がないわけではない。というのも、彼は使用者トップとの間で頻繁に内密のやりとりをする。使用者や人事部長の自宅で話し合いが行われることもある。それは彼が使用者側に対して従業員の行動や抵抗を動員して要求を実現するというスタイルではなく、個人的な交渉によって実現するというスタイルを重視していることと

かわかる。そのような行動スタイルを、平和的に要求を実現できるとして弁護する委員もいるが、批判的な委員もいる。議長は他の委員やコンツェルン内の他の代表委員会に対して、交渉技術を身に付けること、研修受講を大切にすることを説いている。その彼も使用者から提供される情報の少なさをばやいている。

さらに議長は、代表委員会専任の書記を動員して人員状態や売上等の企業のさまざまなデータを集めて、それを基にそれぞれの部門ごとに見直す余地がどこにあるのかの改革私案を持っている。

代表委員会は、その業務を基本的に当該企業の労働者の利益を擁護することであると認識している。しかしながら、そのことは労働者全体の共通した利益を擁護することに反しない。議長は「独裁的である」という批判を受けることがある。彼は「その業務をほとんど単独で遂行しつつも、従業員代表委員や職場委員から遊離しないように心掛けている。それでもそのような活動スタイルが長期化することによって、次第に労働者全体の利益とのつながりが希薄になっていくことは避けられない。その点で、成果ある利益代表が継続するか否かで懸念が残る。ある時、彼は使用者側に対していわく、「事業所内の福利厚生施設改善の成果は議長の努力によることを、もつと従業員に分かるように宣伝してくれ。使用者としても使用者団体のなかでその点が突出していることは他の企業との関係でまずいだらう。」

議長は代表委員会の活動を職場委員会の作業に組織的に組み込んだ。職場委員会による支えとチェックが、代表委員会を使

用者側から独立させることを確保する。

議長はさらに代表委員会の活動を大幅に役割分担し分業化させた。それは第一に、それぞれの部署の委員は彼の判断でその部門の労働者の利益を代表させるようにした。それは代表委員会の会議で報告される。その者だけで困難なときには手助けを求めることができる。

委員らは自分の部門に責任を持つべく、経験を積んだ委員から観察を通じて見様見真似で、何をどのように処理し解決すべきかにつき、その交渉方法や問題の解決方法を学んでいた。議長と他の委員との会話も、経験を伝え職場の情報を伝える役割を自ずと果たした。

第二に、委員のなかで担当分野の専門化が進められた。代表委員会のもとに設置された各種専門委員会に委員が割り振られ、それぞれの専門分野につき事業所全体の政策に関して責任を負わされた。委員らはそのために専門講座を受講し、専門知識を身に付けていった。筆者らが調査した一九の代表委員会のうち、一五で複数の専門委員会が設置されていた。それらの専門委員会の会議は、その専門委員会に所属していない従業員代表委員にも公開されていた。

議長は確かに特別に独創的で積極的である。例えば、地域の代表委員会のなかでは、労働の人間化（六〇年代末に出来高賃金を廃止して一括払いにした）、事務職員と現業労働者の平等待遇（例えば、解雇予告期間、病気時の賃金継続支払、高齢現業労働者に対する解雇保護、福利厚生施設を拡充する、従業員給付を事業所協定に定めるなど、いくつかのテーマで先んじて事

業所内で実施にこぎ着けた。フレックス・タイム制をこの地域で最初に導入したのもこの企業である。職業訓練生にとって模範的な訓練職場を維持することにも努めた。個別労働者の救済のためにも、ある女性労働者を交替制勤務から外す、休暇取得で特別の配慮を行うなどの措置を講じさせた。

このような優れた成果を挙げるとは、代表委員会と職場委員会という利益代表が確立していなければ想定できない。議長のアルトゥール氏は議長在任中、その人柄と実績で代表委員会を強くリードしてきた。しかし、彼も定年が近づき引退せざるを得なくなるにつれ、自分がいなくても代表委員会がうまく機能するように徐々に職務遂行スタイルを引き継いでいった。実際、彼の引退後も代表委員会はその役割を首尾よく果たしている。新しい議長はアルトゥール氏と同じ役割は果たせないにせよ、議長としての職務をこなしている。

この企業の代表委員会の歴史にとつて他に重要なことは、七二年法改正を契機とする変化である。法改正の結果、委員定数が一九人になり、それとともに委員の通算した在任期間が短くなった。すなわち、任期を重ねることが減った。そしてかなり若い労働者が委員に選出されるようになり、それまで実績のあった現職委員が選挙で落選する事態も出てきた。専従委員数も五人に増え、代表委員会内部での投票の結果、若い委員が専従委員に選ばれるようになった。

さらなる変化として、七二年以来、従業員代表事務所に代表委員会の業務を補佐する専任の補佐職員が配置された。その配置によって、委員会の決定内容がすぐに印刷されて委員に周知

されるなど迅速な活動に役だっている。彼女の技能水準は高く、わざわざ業務内容を指示しなくても自分で判断して作業を進めている。その仕事ぶりは、他の事業所における代表委員会補佐職員の事例に比較して特別に目立っている。

三 従業員代表の構造

従業員代表委員は現業労働者と事務職員で別々に選出されている。選挙にあたって組合職場委員会が候補者をその内部から出すように調整する。委員の人物にふれると、女性には四人であり、うち一人は専従委員である。事務職員選出の委員の職種は、設計および研究員である。現業労働者選出委員は、過半数が熟練労働者である。所属する部門はさまざまであり分散している。青少年代表はこの事業所の訓練職場の出身である。

代表委員会内部には二つの派閥がある。一方は使用者側と良好で親密な関係を保ち、他方のグループは独立性を保とうとしている。しかし、この二つのグループは固定的ではなく流動的であり、明確な戦略を持っているわけではない。したがって、論点によっては対立するメンバーが入れ替わることがある。

厳格な独立派グループは若い熟練現業労働者が中心であり、従業員代表委員の一人がその中心を成している。他方で、柔軟な協調派グループは年配の熟練労働者や女性現業労働者が中心であり、アルトゥール氏以後議長を務めている者がその中心である。彼は使用者との交渉では代表委員会を代表して対応している。

このように派閥があることは、一方で、使用者によって操作され漁夫の利を得られる恐れはあるが、他方では、代表委員会

および従業員にとってメリットもある。なぜならば、代表委員会にとっては内部に対抗する勢力がそれぞれの主張を競うことによって活発化する。従業員にとってみれば自分の意見を委員選挙で反映させる選択肢が増えるからである。今のところブラス面の方が大きい。

以下では、この代表委員会の構造および活動スタイルの特徴のうち、顕著な点を紹介する。

三・一 専従委員および非専従委員の役割

七二年法改正によって専従委員の人数が増えても、委員会内部の分業スタイルに変化はない。各部署の非専従委員は職場の声を委員会に伝える。同時に、その逆の情報の流れも作り出している。代表委員会の情報伝達活動は使用者から妨害される可能性があるが、それでも口コミや組合ピラによる宣伝でカバーされている。問題なのは、委員が少ない部門における情報宣伝活動である。

代表委員会の基本的な日常業務を担当しているのは専従委員のゲノット氏である。彼は定期的に職場巡回を行い、現場の実情を視察し、要望や不満を聞いてまわる。昼食の混雑時には食堂に腰を下ろして従業員と懇談をする。これらは言ってみれば非公式の相談活動である。実際に観察していると、かなり多くの労働者と話をしている。彼はその活動を通じて多くの従業員と顔見知りになっている。

つぎに、専従委員に必要な業務は使用者側（部長 Berchta [wie] および課長）との交渉である。このうち課長との交渉は非専従委員によっても担当される。それに手の空いている専従委

員が加わる。この交渉ないし協議は四週間ごと定期的に行われている。その他に必要な都度行われる。

さらに、委員は各種専門委員会に加わる。そこには専従も非専従の委員も参加する。定例の従業員代表委員会会議は二週間ごとに開催されている。日常的な業務は常任委員会が担当する。それは毎週会議を開いている。それは専従委員全員と数人の非専従委員から構成されている。

専従委員はさらに、現場では解決しない個別労働者との相談にのり、記録や情報提供のための文書作成、企業内およびコンツェルン内の他事業所の従業員代表との連絡、組合や裁判所など外部機関との相談・連絡を行う。それぞれの業務は専従委員の間で担当を決めるが、交代できるように掛け持ちで遂行されている。ここでは専任補佐の書記にも分担してもらっている。

三・二 従業員代表委員会事務所は

組合活動のセンターでもある

代表委員会事務所は、実際には労働者から訪問され相談活動の場になるといっていい。相談事を抱えている労働者は実際には現場で、もしくは巡回してくる専従委員との相談を通じて解決している。実際に事務所に来るのは非専従委員や職場委員である。

筆者が観察した最初の日、とても狭くなった従業員代表委員会事務所のなかには情宣用ビラの山があった。それは組合の印刷物だけでなく、掲示された予定表、部屋使用予定表、賃金表の説明文書などである。机の上も書き物、コンメンタールのような書籍、作業書類、書類整理ケースなどで埋まっていた。そ

れは、事務所は文書の山で埋まっているという印象よりも、むしろ必要に応じてすぐに取り出して使えるように実用的に整理されているという印象を持った。実際、テーマ毎に書類は分類されている。しかし、その作業ぶりをよく見ると、必ずしもそれほど体系だって整理されているわけでもなかった。

さらに、事務所では活動ぶりを観察していると、非専従の委員らが頻繁に事務所を訪れ、休み時間に多くの時間をいつもそこで過ごしていることに気付く。彼らが話していることは、職場の様子や変化などもあり、必ずしも必要に迫られたことではなく、話題は途中で頻繁に変わっている。見ようによっては取りとめのない話が長く続く。しかし、見ようによってはそれは経験の浅い委員にとって職場の現状を知り、委員会の活動スタイルを習得し、どのようにして活動を進めていくかの経験を積み、根拠だった主張を行う訓練としては、大いに役だっているようである。そのような会話が、まるで習慣になっているようである。

その会話の例を紹介しよう。専従委員Aと非専従委員Bの会話例である。A「職人の職場では何か動きがあるようだ。」 B「人事部門担当取締役のペツルスさんが、さし当たりは何も計画していないと言ったんだ。でもそれを聞いた者はその裏に何かを感じているようだ。それと同じことをトップからも言われたんだ。」 A「その話は他の委員から専従委員にも伝わっている。もしかしたら管理部門、特に人事部の要員を減らすつもりかもしれないな。」 B「それは人事部が現在取り組んでいる課題だ。」 A「他の管理部門でも減らされるな。」 B「生産

部門ではかつて人事部にいた従業員が取締役から呼び出された。人の異動があるかもしれない。でもそのときには誰を配置換えするかでは福祉的観点の問題になるな。」等等。

従業員代表委員会事務所で交わされる会話の内容は、企業内の職場の動向に関することもあれば、企業外のこともある。それは雑談というべき代物ではなく、代表委員会の活動にとって貴重な情報源というべきであろう。事務所を訪れる非専従委員は、とくに熱心な委員が多い。

このように見ると、事務所は代表委員会の活動にとっても、同時にここでは詳しくは言及しなかったが、組合職場委員にとっても重要な情報と経験を交換する場となっていることがわかる。

三・三 使用者側に対する典型的な交渉行動

筆者は代表委員会が使用者側担当者と交渉するのを傍聴する機会が幾度かあった。その様子はいずれも似たようなものであった。参考までに、ある交渉のやりとりの様子を紹介する。ここでは職場における従業員の病気休暇のことが議題となり、委員三人と工場長 (Betriebsleiter) の間で交渉が行われた。

委員 A 「()では病気休暇取得率がとても高い。それは従業員管理 (Führungsproblem) に問題があるのではないか。」 使用者 「短期間の休みならばそれもいえるかもしれないが、休むのは長期間だ。」 B 「労働者はたぶん体が疲れているんだろ。」 C 「以前は労働者はさまざまな機械を操作し、それによって使う筋肉が異なっていて体が調整されていた。それが今はいつも同じ疲れ方だ。」 使用者 「その部門で労働者を疲れから解放す

るような設備の計画を話そう。」 A 「それは一〇年前の計画だ。」 使用者 「計画は確かに一〇年前だが、それが完了したのはやっ」と最近のことだ。今年末の予定だ。」 (そのメンバーで、話ほさらに途上国への製品輸出とそのヨーロッパへの跳ね返り、この部門における休暇計画に話が及び、その後再び病気休暇の原因である作業負担の高さのことに戻った。) 使用者 「労働者の作業負担を軽減させる設備を揃えるのに資金が足りないんだ。」 A 「企業の収益はどこに行っただ。」 (個別の生産部門の生産高が数字で示された。話題は雇用に移った。) B 「ある部門で交代した新しい職長は現場の女性従業員の無給休暇取得の希望を断った。」 使用者 「その部門では、人手の都合で誰にも休んで欲しくないんだ。」 C 「そんなことを言われたら、休みをとれないぞ。」

取材の後に委員 A が語るには、事業所組織法改正によって管理職員にも独自に代表委員会が選出されることになっているが、近いうちに行われる委員選挙に、できればこの交渉に出席した彼に立候補して欲しい、と A は思っている。彼は従業員のなかで評判がよく、従業員代表委員会とも良好な関係である。そんな人物に管理職員代表になって欲しい。このような交渉の観察から、交渉で従業員代表委員会は決して無口ではなく自らの主張をはっきり述べており、使用者側の説明の途中で頻繁に説明内容に質問している。この企業では、そこで使用者側が無理強いすることもない。その意味では対等な交渉が行われている。それでも交渉で実際には使用者側がイニシアを握っていることは否めない。提案はたいてい使用者側から行われるし、議題と

なる事項について使用者側の専門担当者の方が、経済的事項にせよ人事的事項にせよ、その教育水準も反映して詳しい。その意味では、この企業でも使用者が交渉で優位に立っているといえる。使用者側の提案、説明に対して「共同決定」の名のもとに従業員代表が同意することになる。それでも交渉の過程で従業員代表に情報が提供され、質問に対して回答されることは事実である。その面では、対等な交渉である。

ナトロン社で言えることは、従業員代表は正規の機関として公認された存在である。使用者はその存在を認めたくて行動しており、脅したり無視することを考えていない。その点では、お互いが力に訴えて要求を主張しないことは、この事業所では使用者と代表委員会の暗黙の了解ができていた。従業員代表の活動範囲は広範囲に及んでいる。それは戦後一貫した伝統になっている。使用者はそれにつき口出ししようとは考えない。

従業員代表委員会事務局が非専任従業員を交えて職場の情報交換の場になっているのと同様に、使用者との協議もまた代表委員会にとっては重要な情報入手のルートである。代表委員会内部で役割分担し、各委員が自分の担当分野を研修を通じて深めていることも代表委員会の交渉能力を高めている。

交渉の様子を述べれば、代表委員会は使用者側に対して必ずしも劣位にあるわけではない。むしろ言うべきことは言っている。しかし、交渉結果から見れば、代表委員会の交渉条件は不利である。委員らは就任と同時に研修を受けて委員として必要な専門知識を身に付け、使用者と対等に交渉する技術を学んでいる。それでも構造的に不利である。委員が専門知識を身に付

けることはそれを克服するために必要な努力ではあるが、しかし、それによっても不利な条件はなお克服しきれしていない。

四 従業員代表に対する使用者側の政策

この企業コンツェルンの経営業績は、最近芳しくなく、ある事業所は閉鎖された。

見たところ、使用者側の対従業員代表政策は代表委員会の態度と相互に影響を及ぼし合っているようである。したがって、使用者側の政策は代表委員会の対応の結果であるという側面を持つ。これはこの企業に関してのみならず、一般的に妥当することだろう。

使用者は、法律で命じられていることだからという理由に基づいてよりも、むしろ従業員の利益代表であるが故に交渉相手として受け入れている。このようなことは、筆者が調査した事業所のなかでは稀な方である。この事業所でも以前はこんなものではなかった。昔の報告書によれば、初代の取締役は、厳格な立場の人で法律の粹を遵守し、それを逸脱していると彼が判断する事項を代表委員会が持ち出すと、それに応じなかった。代表委員会が譲歩する姿勢を示さないと、交渉の途中で怒って退席することもあった。

かつての代表委員会はそれに対して、さほど頻繁に譲歩するわけではなく、むしろ交渉から及び腰になることもあれば、頑なに主張することもあった。この初代トップの後継者がなぜ従業員代表と折り合うようになったのかは、はっきりしない。それが他の同僚の勧めか、彼自身の信条に基づくものか不明である。ただ、はっきりしているのは、後継者が議長であるアルト

ウル氏の能力と知識に一日置いているのは事実である。もっとも、議長の能力も他の委員の支えなしにはないのだが。

使用者側の政策に対する従業員代表の作用につき、委員いわく、「Aさんは現在この部門で従業員代表を抱えていることにまづ慣れねばならない。彼がこの職場の事情を理解するまではしばしば怒鳴られるだろう。その担当の仕事が始める前までには、議長らを通じて事情を知ってくるだろう。」この発言から、従業員代表委員らが使用者に遠慮することなしに自分の意見を述べている様子が伝わってくる。

別の例を紹介する。人事部門の上級管理職のM氏が筆者に語るところでは、彼は大学卒業後にこの企業に採用されて配属されるまで、従業員代表や事業所組織法についてはほとんど知らなかった。ここに来て、従業員代表の了解なしには多くのことが進まないことを教えられたという。

さらに、別の例を紹介しよう。筆者の取材直前に技術部門の取締役に就任した者と従業員代表委員会のやりとりと結末である。彼は前にいた部門で大規模な人員削減を断行した。そのために「首切り屋 (Kopfschlichter)」とあだ名されていた。従業員代表もそれを伝え聞いていた。彼はここの従業員代表によって胃潰瘍になった。彼には従業員代表に対する不信があり、それでいて、この事業所の事情にはまだ通じていなかった。彼はここに配属されて、不意打ち的に解雇を行おうとしたが、彼が事業所の事情を知らずに、かつ、従業員代表が頑なに抵抗したためにそれは失敗し、ごく限定された箇所でのみ合理化措置が行われるにとどまった。

従業員代表に対する使用者側の態度も人物によって異なる。それを例で示そう。代表取締役P氏は、決定に当たり代表委員会の影響を受けたくないと考えていた。しかし、委員会とのやりとりの結果、代表委員会に対して寛容に接すること、ただし、個々の諸問題で頑固な交渉を認めるわけではないことを表明した。

つぎに、G氏の例である。彼は代表委員会の質問に対して直接に聞き直接に回答することを心がけている。そこで自分の意見もはっきり述べる。このような人物は稀である。それでも代表委員会の印象では、彼は代表委員会と協議する機会をできるだけ減らしたいようである。

さらに別の例として、T氏は代表委員会に通じていて、委員らともよく話をする。

七六年の新しい共同決定法以後、上級管理職のなかから一人以上監査役が選出されることになった。どのような人物が選出されるかは、代表委員会としても関心があり、その関係で代表委員会が良好な関係にある人物に立候補を促すこともある。

五 紛争の経緯

筆者がこの事業所で観察期間中に発生した紛争の様子を紹介する。

五・一 「職人の行動」

他の製造部門では合理化が進行していたが、職人および修理部門だけは自然発生的な景気変動に伴う採用停止の方法による人員変動を除けば、その気配はなかった。しかし、職場内でこの部門でも人減らしが行われるとの噂が出回った。従業員から

代表委員会や組合職場委員に対して、その噂が本当かどうかの問い合わせがあった。

職場委員会の会議でその噂が話題に上った。専従委員であったS氏は、使用者側にそれを問い合わせることを約束した。しかし、問い合わせをする前に、透明プラスチック製造部門では話し合いにより三年間の社会計画（補償計画）が定められた。

ある職場委員は、職人部門の新しい責任者であるB氏から、その部門で人員需要計画が策定されていることを聞いている旨を紹介した。すでに配置換えの対象となる労働者の名前も挙げられて議論されている様子だった。職場委員会の会議では、他のメンバーが聞いている情報をお互いに交換した。

その後、技術責任者のB氏から代表委員会は事情を聞く機会があった。B氏の説明によれば、全社規模では一二％の修理費用削減が予定されている。それを受けて、職人部門では八％の人員削減が予定されるとのことである。この話から、職場における噂が根拠あるものと判明した。製造部門では長期の解雇予告期間があるので、早めに削減計画が検討されているのだろう。B氏はさらに詳しい事情を調べてみると約束した。ただし、このB氏の説明が不正確であったことが後に分かった。

その後、代表委員会は事業所の受注状態を問い合わせた。そこで今後半年間にわずか四週間分の仕事しかないことが判明した。

さらに、代表委員会はB氏と工場長のP氏呼び出された。話し合いでは率直に工場の窮状が告げられ、名前を挙げて解雇予定者（Freizustellende）のリストが渡された。B氏はそれま

で事情を正確に知らなかったようである。代表委員会は回答せずに帰った。それを受けた代表委員会の会議で、これにどう対応するかが話し合われた。使用者側に対しては提案を拒否することと一致した。その理由のひとつとして、使用者側の通知が遅れたことを挙げた。リストに記された名前は公表しないことになった。代表委員会はその結論を使用者側に通知した。このような返答はこの事業所では異例であった。その回答が法律に照らして有効か否か疑わしかった。代表委員会も仕事受注量に照らして懸念が残った。そして代表委員会は職人等に対して、少なくとも当面三カ月間はこの部門で解雇予定がないことを知らせた。

代表委員会は使用者提案に対して積極的な反撃を展開せず沈黙した。これは従業員のなかでは、代表委員会がそれに抵抗しない姿勢であると受け取られた。それでも不意打ちを狙ったB氏にとっては、代表委員会が異議を表明したことで思い通りには進まなかった。

代表委員会にとって使用者提案に対して異議を表明するが、それ以上の反対をしないことは、従業員がそのような状況をやむを得ないことと諦めてもらうための代表委員会の時間稼ぎでもあった。そのために委員会は口コミで事業所の仕事受注状況の悪さを伝えた。代表委員会としては、ここで関係する職人らの雇用を守ることよりも、いずれ事業所に生じる人員過剰に備えて、その深刻さを緩和することの方が重要であると判断した。この点では、委員会内部でも対応につき見解の対立があったようである。

五・二 手当をめぐる労使交渉

協約交渉では、組合要求にもかかわらず、〇・五%低い六・一%の賃上げで合意された。それでも企業側にとっては人件費が増加する。そこで使用者は企業内の上乗せ手当をカットして人件費上昇をできるだけ抑えようとする。そこで代表委員会と交渉で対立する。代表委員会は別の手当で上乗せを要求する。使用者側の提案に対して、特に、事業所内上乗せ手当の削減によって収入が明確に減ることに対しては、強い抵抗があった。

使用者側の代表を招いて、代表委員会との意見・情報交換が行われた。そこで使用者側から、現在ある個別の従業員給付が導入された当時とは事情が変化したので見直したい旨表明があり、具体的には、勤続一五年到達者に対する特別休暇、企業年金受給者に対するクリスマス手当、死亡見舞金(Sterbegeld)、永年勤続報償金等を削減することが提案された。これに対し代表委員会側からは、提案が不公平であり、上級管理職員層でもっと節約の余地があるのではないかと、六〇年代の投資計画が誤っていたのではないかと、従業員給付を減らすと従業員の企業に対する誠実さが薄らぐのではないかと等の危惧や疑問の意見が出された。

懇談を終えた後、代表委員会の会議では使用者側提案を拒否することを決定した。さらに、組合職場委員会を通じて事態を宣伝することになった。

その後、使用者側が具体的な金額を試算した従業員給付見直し案を提案してきた。この提案に対して、代表委員会はやはり反対であった。使用者側から代表委員会の態度を変更するよう

に働きかけがあったが、それでも変更されなかった。それに対して、使用者側の譲歩は、通勤手当を一人当たり五・六マルクに抑える、一年後に再びその金額を再検討する、特別休暇は引き続いて残すという提案変更であった。結局、それで合意された。使用者側はその結末に基本的に満足している。従業員代表委員会にとっては、強い不満が残った。

この紛争の経緯を眺めると、最初は双方とも強く反発しあい、歩み寄りの余地がなかった。それが次第に交渉の余地が出てきて、使用者側の一定の譲歩を受けて、従業員代表委員会が不満ながらも大幅に歩み寄った。代表委員会にとって背後に使用者提案に強い不満を抱く従業員を抱えながらも、その不満を組織化できなかったことが、このような結末になった一因である。その結果、使用者側にとってもこの合意に不満な従業員が多数いることは、今後の労使関係にとって不安定な要素を残すことを意味する。

この交渉過程で、代表委員会内部で使用者との対応で使用者側の提案内容をつぶさに検討したのは常任委員会だけであった。常にそうだが、日常的な運営は常任委員会が担当しているために、すべての情報が委員全員に伝わるわけではない。この重要な事項でも委員会全体では簡単な議論にとどまった。

五・三 ゴットリプとルドルフの事件

修理・保全を含む作業部門で、班長 (Vorarbeiter) 職が空席になった。その部門の職長 A は、熟練現業労働者 R (ルドルフ) をその後任として推薦した。彼は軍隊風のタイプの人間だった。その職場のメンバーは後任選びを代表委員会に相談した。代表

委員会は後任探しにつき事業所内で公募することを求め、それ
は行われた。公募に対しては、Rの他に熟練現業労働者のG（ゴ
ットリーブ）も立候補した。そこでこの二人のうちいずれが適
任かを人事部と代表委員会は相談した。人事部の中でRの評価
は分かれた。支持者は、RがGよりも時間外労働によく応じ仕
事熱心であることを訴えた。Aは自分の推薦するRがなれるよ
うに、自分の部署で従業員に圧力を加えた。

このようにないざこざの中で、従業員代表委員会は誰を後任に
選ぶかに関与する意欲を失っていた。それを伝え聞いた取締
役B氏はGを呼び出して、候補者から降りてくれるように説得
した。

話の展開はその後変化し、人事部のP氏が仲介に入った。彼
は、二人の候補者はいずれも専門的に優れており適任であると
判断した。Rはどちらかといえば人柄的により優れ、しかも最
近は同僚との関係を改善するように心がけている。しかし、R
が、「この間、班長なしでも職務をこなしてきた」と発言してい
るのを聞いて、新しい提案として、さしあたり班長ポストを空
席にしたまま進めることを提案した。そしてRもGもそれぞれ
の部署の責任者格として行動してもらうことにした。従業員代
表委員会はこの提案に同意した。この提案に同意しなかったら、
Rが班長に選ばれていただろう。それは、彼が班長代理を務め
ていたからである。代表委員会にとっては適任者が選ばれ、か
つ、職場の雰囲気良好に保たれるような人選がベストであつ
た。その点では、使用者側も同じ関心である。

六 まとめ——ひとつのポート論

この企業では代表委員会はひとつのポート論の立場に立つ。
そこでは使用者側が操縦士で、労働者は漕ぎ手である。しかし、
代表委員会は組合や社民党とも連携をとっている。そこで企業
のこじりか理解できない盲目（Betriebsblindheit）に陥ること
なく、この企業の従業員の利益のみならず、労働者全体の利益
も考慮している。

要するに、代表委員会の仕事は政治的である。すなわち、そ
れは一定の利益と結び付き、しかしながら、事業所内の側面と
企業横断的利益の側面の両面がある。後者の側面は、とくに組
合との関係で提起される。それは自動的に代表委員会の政策に
採用されるわけではない。その必要性が従業員に理解されて初
めて採用される。

この企業では労使間に表面化した対立はない。しかし、まっ
たくないわけではなく、小さな対立は頻繁にあるのだが、それ
は話し合いで決着がつくものである。双方ともに、この良好な
労使関係を維持することに暗黙の了解がある。そこには「企業
共同体（Hausgemeinschaft）」が成立している。

代表委員会は交渉や活動の見通しに欠け、成果が挙げたり
挙げがなかったりするのに一喜一憂している。その分だけ安定
性に欠けている。

三 シュツツ社

この調査は本書の一連の調査の末期に行われた。二カ月間に及ぶ調査である。労使双方に対して聴き取りした。代表委員会に対しては議長などのほか、一〇人の委員に対してもアンケート調査を行った。しかし、従業員全体に対する調査は行われていない。調査期間中に代表委員会議長が交代した。

この工場は繊維産業である。従業員数は一、五〇〇人である。フランス系コンツェルンの傘下にある。最近は大次第に人事政策でコンツェルン・トップの意向が反映しつつある。工場がある場所は人口約一〇万人の都市である。工場の歴史は長く、一〇〇年以上になる。建物の一部は建築後一二〇年に達する。主たる建物は一〇年以内に建築されている。しかし、四〇年ほどたった建物も多々ある。

ここでは代表委員会を中心に紹介する。

一 議長 G 氏は副代表取締役

この企業のシステムは、一〇〇年以上に亘ってその創業家族と深く結び付いてきた。一〇年前までは家族名が企業の名前に付いていた。その気風の特徴は、節約、細部の技術にまで気を配る、組織の迅速な解決には縁遠い家族的伝統に基づく運営、労働者に対して家長的な厳しさと配慮で接して企業の一員であるという認識を持たせる能力、仕事の出来のよさ、さほどのスタッフなしに企業および従業員の細かいところまでよく通じる誠実さ等である。この企業では、従業員の仕事の成績よりも、

むしろ人間関係の良さが処遇にあたって重視されている。

この取締役は、彼個人の性格に基づくよりも、むしろ父や祖父から受け継ぎ幾世代にも亘って維持されてきた伝統的な社会的タイプを重視している。

この経営者の特徴は、同時に、これまでこの企業では戦後一貫して決定的に重要な役割を果たしてきた代表委員会議長 G 氏にとっても重要である。彼は誰もが認める適任者であり、企業内では「副代表取締役」とあだ名されている。それほど大きな役割を果たしている。

G 氏はその性格を企業に入社して形成されたのではない。彼は現業労働者の子供として生まれ育ち、三〇年代初めに、大工、すなわち職人として専門教育を終えた。彼は三つの目標を持っていた。すなわち、第一に、マイスター（職長）になること、第二に、独立すること、すなわち自前の組をつくるなり独立して仕事をする事、第三に、持ち家を持つことである。

彼は早い時期に労働組合に加入し、マイスターになるまでそこで多くのことを学んだ。彼は第二次大戦前の建築ブームを知っている。彼は軍部の建築援助機関に招かれ、そこで多くのことを見聞した。

戦後、彼はこの企業に採用された。そして、まず家長的な企業運営と対決し、それができる従業員であることを実証した。直後の最初の代表委員会選挙で委員に選出され、同時に議長に選出された。

同時に、彼は独立志向の組織者として企業の都合も考慮するようになつた。彼が副代表取締役と呼ばれる所以は、彼は企業

のさまざまな事情に精通しており、企業の利益にも配慮するからであり、同時に従業員の代表である以上、企業内でナンバー・ワンになることのない立場のゆえである。

つぎに、彼の議長としての経歴を見てみよう。彼の企業に対する貢献例を紹介する。四〇年代終わりのあるとき、緊急時に備えるための大きな保管・保存の為の物資・材料の政府受注を会社側は一旦受けようとしたが、自社の生産能力では納期に間に合いそうにないので断ろうとしているという話を耳に挟んだ。彼は自分で試算して、やりくりすれば引き受けて完成できる見通しを示した。それは名人芸であった。

また、労働者の利益擁護の事例として、あるときレーファ調査団（労働条件調査）が来訪するときに、労働者が申し合わせて仕事のテンポを遅くしようとした。そのなかに裏切り者がいて企業側に通報し、首謀者であった労働者は即時解雇された。それを聞きつけた彼は使用者と掛け合い、裁判で争い、解雇は認めたが多額の補償金を本人に支払わせることになった。この件では、彼の行動は使用者から嫌悪された。それでもまだ現職に留まっている。

二 いい仕事の「誠実な仲介者」としての議長

戦後、企業は再建された。しかし、東部にあった工場を失った。占領地区における経済はまだ軌道に乗らず、地元の業者は粗悪な材料や部品しか供給しない。いたるところで交換部品、建設材料、エネルギーが不足していた。生産活動はまず市民の生活必要品の生産を優先させた。

このような状況のなかで、G氏は組合経歴を伴って三〇才で

大工のマイスターとしてこの企業に採用された。状況は彼の能力を発揮するうえで最適であった。彼は現業労働者の出身として彼らの気持ちを知っており、彼の職人としての能力は重宝がられ、代表委員会選挙では上位で当選し、議長になった。議長として企業内情報ネットワークの要となり、企業トップを含めても最も詳しく企業内の動きに通じていた。このような彼の最初の実績と評価が、その後の活動にとっても重要であった。

a 彼は現在でも依然として企業内の出来事について通じている。特殊な技能を有する労働者と親しく、それぞれの部門でどうなっているかを知っている。そのゆえに操業に支障が生じたら、彼の仲介による手助けが重要になる。それをこなすために彼は話上手である。そして何でも屋であり、いろんなことに関心を示す。

彼は監査役を兼ねている。フランス人の役員とも親しく、それも彼の情報源になっている。

b 彼は専従委員になって現在までの二五年間にわたり、いつも現業労働者らしく青い作業服を着ている。彼は従業員代表委員会事務局に止まることは少なく、いつも企業内を巡回している。その作業服が現業労働者のなかで彼に親しみを持たせる。彼の最も強固な支持基盤は職人層である。その結び付きにより、困難が生じたときに労働者の協力を得て解決してきた。

c この代表委員会は議長を中心とするワンマン体制である。すべての情報を彼が独占しており、それを他の委員に分散させて、委員会の仕事を分権することもない。

三 従業員による自治の擁護者

議長は従業員による自治的な活動を推奨する。その具体例をみよう。彼の抵抗行動は熟練した労働者の協力に依存する。もし、突然の出来事により操業予定が狂い、それが労働者の自発的な協力により解決されたときには、その協力に対して手当を支給することを要求する。

彼はその信頼と清廉さが売り物である。それによって従業員と使用者の信頼を得ている。それにより従業員が納得する提案を出せる。そのために彼は使用者側とも一定の距離を保っている。

四 特権労働者層の利益代表としての従業員代表

労働者のなかで特別な地位を認められている層とそうでない層がある。代表委員会は前者を支持基盤としている。非特権層も集団的行動で不満を表明すれば、何らかの成果は挙がる。

a 世話役 議長は、労働者のなかで弱い地位にある労働者の世話をよくみる。困ったことの相談によく応じる。訓練生ともよく話をし、世話をする。機械の前で困っている労働者や、よく遅刻する労働者とも話をし、その話を聞いて、場合によっては事情を上司に話して措置を講じる。必要によっては上役ともやりあう。

この事業所では専従委員が定数に比べて不足している。その代わりに従業員の相談役である女性職員が配置されている。そして、代表委員会のなかで委員歴の長い非専従委員の女性Sが独自の世話役を担当している。彼女は妊婦や重度障害者の世話を焼き、事情を把握している。代表委員会を代表して

同僚の病気休職者を訪問し、従業員の手帳があれば同様に代表として参列している。同僚から文句を言われたという労働者がいれば、苦情を受け付けている。

b 規律保持の努力 議長は特権を認められていない労働者に対して父親のように注意を与え、その良心に訴え、またはたしなめる。例えば、つぎのようなことがあった。

・八五—九〇デシベルの騒音がある部門の労働者には、半ば本気で、半ば冗談で、耳に綿を詰めるべきかどうかを自分で判断するようにアドバイスする。

・労働者がナツパ服を着用して、「会社が服を提供してくれるんなら、ついでに洗濯もしてくれればいいのに」というのを聞いて、議長は怒って、「そんなことぐらい自分でしろ」という。

・ある現業労働者が同僚の女性二人に対して、飲み屋に付き合ってくれたらお金を出すと申し出た。その申出を女性は不愉快に感じた。その話を聞いた議長は、議長も同伴して彼女たちとつきあうことにした。そうすると、言い出した労働者の方が後からお詫びをした。

・議長が工場内の通路を歩いていて、部屋の中から労働者が足を机の上に投げ出している光景を見た。議長は部屋の中に入り、何も言わずに、その労働者の足を荒々しく下ろした。

このような行動を通じて議長は労働者に、同僚として必要な規律を教え込んでいる。

従業員の中から特権的労働者とそうでない労働者とは、それぞれに利益主張の方法が異なる。特権的労働者は代表委員会の多数派を占めているのでそれを通じて発言し、それに対して

非特権的労働者層は集団行動を通じてそれを表明する。特権的労働者層は集団行動という発言方法を得策とは考えず、それに参加しない。議長は従業員の間での分裂が表面化することを防ぐべく、非特権的労働者グループのメンバーに対して父親のような個人的接触によりその不満を解消することに努めている。彼は恚意や不正に対しては強く反発し抵抗する。

五 後継者問題——代表委員会行動の危機

議長のG氏は自分の後任を探すことに苦労した。筆者の調査期間中に議長交代が行われ、新しい議長が選出された。この交代の過程は、代表委員会が抱える困難を明らかにした。

G氏は元々はもっと早く、定年よりも二年前に退職したいと考えていた。しかし、後任議長を確保することができなかったために、退職の時期を遅らせた。彼の発言は、筆者にとってはショックだった。いわく、従業員のなかには議長の適任者がいない。「自分は在任中に失敗したのだろうか。」彼は、議長候補を職人のなかから見つけたそうとした。その層が代表委員会の強固な支持基盤だからである。

代表委員会は特権を与えられた労働者層の代表である。一五人（男性一〇、女性五）の委員のうち、特権的でないのは外国人一人だけである。八人は製造部門所属であり、そのうちの四人（二人は班長、二人は専門家は修理・保全部門（Werkstatt）である。七人は事務職員であり、そのうち三人は役職付きである。かれらは委員歴が長い。女性委員の委員歴は短い。外国人の委員も短い。

代表委員会の業務遂行は議長中心である。彼だけが専従委員

である。他の委員の参加は、代表委員会会議における発言および専門委員会における活動に限定されている。事業所組織法に基づいて研修に参加する者の数は少ない。非専従の委員は相談事を議長に集中させ、自ら解決しようとはしない。彼らは、委員の職務が自分の職業的キャリア形成にとってプラスにならないので、関心を示さない。

日頃の運営を議長がほとんど取り仕切っているにもかかわらず、会議では意外と活発に発言が出る。特に職人層や事務職員層の委員がそうである。討論の結果、思いがけない結論になることもある。いずれにせよ議論の結果、合意が成立している。女性委員は概して発言が少ない。委員歴の長い非組合員の委員は、会議で議論から距離を保っている。この事業所では組合組織率は全体で三五％、事務職員に限ると八％である。

事業所組織法の守秘義務は厳格に解されている。結論が出ていない検討中の事項に関しては、委員以外に口外しないという合意がある。その結果、従業員からみれば委員会が何を議論しているかは皆目分らない。

解雇に対して代表委員会は通常同意する。それは特権のない労働者層に係わることが多い。解雇が使用者から提案される前に議長が使用者と協議して、解雇ではなく他の方法によって解雇を回避することができないかどうかすでに検討されているので、提案された解雇事案はどうしようもない事案であると委員会は受け止めている。それに対して、上司による恣意的な取扱の噂に対しては、委員会は耳ざとく敏感である。

五・一 職人は幹部か

代表委員会のなかでつぎの後任者を探すとき、まず検討対象になるのは職人層から選出されている委員である。それは職人層が代表委員会の最も安定した母体だからである。現在議長はG氏も職人である。従業員はなかで知られ、使用者と渡り合い、対外的に代表委員会を代表するうえでも、職人が議長にふさわしい。

しかし、現在は職人層のなかで、つぎの議長にふさわしい人材がいない。現在、職人層から選出されている他の委員は、試しにしばらく専任委員を務めてもらったことがあるが、評判が良くない。なにより企業内のことしか関心がなく、使用者との関係で距離を保つ姿勢に乏しく、従業員や他の委員と密接に接触を保つ点でも難点がある。その結果、他の委員の反発を招いた。G氏が委員としての職務遂行の方法を教えるのだが、それには習熟しない。修理・保全部門の職人は特権的な労働者の中心ではあるが、もはや幹部(Kate)ではない。幹部の役割には二つある。すなわち、共通した利益を内部でまとめることであり、従業員に対して影響を及ぼすという発想を持つことである。それぞれに關し、説明する。

a 幹部の内部組織は、重要な問題でできるだけ競争して行動し対応する義務をもつ。もつとも、この義務は職人という特権的地位が比較的安定しているために遵守されにくい。特権的な労働者は使用者側に対する自分らの要求がきざと抵抗なしに実現されやすいので、議長にすべてを一任できる。そこで議長の代替者を用意しておく必要性を感じない。このよう

な特権的労働者の安定性の基礎は、彼らが持っている技能を企業が必要としていることにある。すなわち、重宝がられているためである。

b 幹部の役割を引き受けるためには、当該従業員層のなかで一定の利害が共通していることが必要である。もし自分の利害がなければ、他の労働者に対してそれを主張すべく働きかけることもないだろう。この企業でも職人の利益は非特権的な労働者のそれとは異なっている。

このように労働者相互間で利害が対立する背景のひとつは、非特権的労働者層の資格・熟練の意義を低下させ、使用者による管理を強めるような企業内の生産技術の進行である。

結局、G氏は職人層のなかからつぎの議長候補者を見つけたことができなかった。

五・二 後任者としての人事課長

議長G氏は職人層のなかからつぎの議長を探しだすことができず、結局、副議長であり事務職員のW氏が後任の議長となった。しかし、W氏は就任するや否や、従来の議長の重要な役割を果たさず、議長の職務を限定することを明らかにした。G氏はこれに失望した。

人事課のKu氏は、交渉でG氏と対抗してきた。さまざまにG氏が交渉で成果を挙げたことを妨げてきた。ある時に、Ku氏の上司と個別に交渉して特定労働者の賃金引き上げの約束を取り付けたが、それがKu氏の知れるところとなり、筋を通されて、その上司の約束は取り消されるといふ出来事もあった。

このようなKu氏の行動に、代表委員会ははつきりと反発し

た。K u氏が、例えば格付けを統一化することを試みたとき、代表委員会会議および代表委員会事務所内における懇談では、K u氏と議長の間で明確な対立があった。それでも、K u氏は統一化に多くの資金を投入して、従業員にそれを魅力あるものに見せかけて達成した。議長G氏も、K u氏が人事課長としてそれを実施することを受け入れざるをえなくなった。

他方で、K u氏は議長から事業所内のことにつき、多くのことを吸収した。彼は頻繁に代表委員会事務所を訪問し、そこで事業所内の様々なことを質問し、議長らに教えてもらった。彼はあるときは茶化しながらも、多くの時間を事務所です費やした。それにより、事業所内の事情について物知りになっていった。

こうして人事部の構造が変化するとともに、議長だけが事業所内のあらゆることに通じていたという、かつての状況は変化し、議長は次第に何でも屋の物知りではなくなっていく。この経緯を筆者がみるところでは、議長は人事課長K u氏をつぎの議長職後継者と考えているのではないかとも思われる。

五・三 後継者の拒否

新しく議長になったW氏は、議長交代の経緯を注意深く眺めていた。新しい議長がどのような困難を抱えているかも知っている。彼の見方によれば、第一に、代表委員会が議長を中心に賃金や労働時間決定で中心的役割を果たしていた時代は終わった。もはや、議長なしには事が進まないという状況ではなくなった。人事部がより大きな役割を果たすようになった。第二に、人事部の存在は事業所内における役割分担につながる。これまでに議長はトップの有能な協力者と交渉していた。また、企業ト

ップの取締役と直接に話をつけて迅速な決定に役だった。しかし、今後はそうはならないだろう。第三に、自分は事業所内で問題点や不足している点を見つけ、それをカバーするのは上手だが、前議長のような役割を果たす能力はない。

このように、新しい議長W氏は従来の議長のやり方を変更し、ワンマン体制を止めるつもりである。人事的事項は大幅に人事部の判断に任せ、使用者側と調整する交渉をしない予定である。その一因は、W氏はG氏と異なり事務職員であり、現業労働者の後ろ楯を欠いている。そして、ワンマンでやるだけの能力を欠いている。

使用者側と調整交渉をしないということは、代表委員会の対使用者交渉で大きな事情変更を意味する。前議長はその交渉によって使用者側から企業内のさまざまな情報を得ていた。それがなくなることは、企業全体を見渡すことを困難にする。W氏は、むしろ人事部に接近することによって、そこから企業内の動きに関する情報を入手することで活路を見いだそうと考えている。もともと、人事部から入手できる情報は、すでに企業サイドで一旦加工された性格のものである。

新議長W氏の運営方法は、人事課長K u氏を補佐することである。従業員に対するW氏の権威は、前任者と異なり多くのことに通じて従業員を代表した仲介作業を行えることではなく、法律に基づいて利益代表として存在することにある。彼はG氏のように策略を用いることはしない。彼は使用者側と協力することを前提にその枠内で対抗者として振る舞う。

六 まとめ

六・一 自動装置の騒音

筆者が取材する一年半前から住宅地に面した古いホールに、企業が、最初は五〇台、その後さらに追加して三〇台の自動機械装置を配置した。それは回転が速く、高低さまざまな唸り音を発していた。その音量は室内で約九〇デシベルである。この機械の監視および操作のために、交替制で五人の労働者が配置されていた。彼らは耳に綿を詰め込んで作業をしていた。議長はこの作業現場を視察したことがあったが、特別に騒音防止措置の必要を感じなかった。したがって、騒音度の正確な測定を行わなかった。関係者はその音に慣れていった。

筆者が取材する半年以上前のある日、工場周辺の住民がこの騒音に悩んで、苦情を営業監督署に持ち込んだ。監督署は苦情に対して、騒音を測定することを約束した。それを聞いた議長は、これは何か起こると感じて企業に警告を発した。

それから半年経って、技術部門は騒音低下のために措置を講ずべく、発砲スチロールを壁に詰め込むことになった。しかし、機械が熱を発するので、それを冷却するために窓を開けたまま仕事を進めたいが、それが騒音を外に出し続けることになるという問題がまだ残っていた。

対処を考えるために会議が持たれた。そこには技術担当取締役、工場長、人事課長、代表委員会から議長G氏と副議長W氏が出席した。会議ではまず、技師から工事に必要な費用見積もりが紹介された。そして、さまざまな異なる意見が出された。例えば、こういう意見である。「外側に対する騒音防止設備は、

通りに面した窓にスリガラスで設置されるべきである。透明ガラスだとかなり高づく。」人事課長はこれに対して、労働者の心理面から透明ガラスを支持した。代表委員会はこの点では意見を持たなかった。筆者に対しては、「営業監督署は透明ガラスまでは要求しないだろう」と議長は語った。

技術部門担当者は、営業監督署が仲介して透明ガラスになることを希望した。その理由は、建物正面を従来通りに維持したためである。さしあたりは決定を延期することを主張していた。

使用者側は差し迫った夏に向け、暫定的措置が求められた。換気する間の休憩に機械の電源を切らざるを得ないので、その休憩に賃金を払うことを希望した。技術担当取締役は当初その提案を拒否した。Ku氏は工場長のところへ駆けつけて立ち入って議論した。代表委員会はその議論に関与しなかった。休憩時間による作業の遅れは、結局、段階をつけた交替制勤務によって回復することになった。

労働者に対する、騒音を抑えるための機械の防音装置は、防音プレートによって行われることになった。ここでは現場長(Workmaster)だけが関与した。

このような改善措置に代表委員会は何等関与していない。人事課長に任せきりである。他の論点を見ると、仮に代表委員会が関与しても見るべき違いはない。代表委員会はここで、騒音の低下、外側が見えること、および暑さのないところで休憩を取れることという労働者の要望をさほど重要なこととは考えなかった。その関与は換気問題における技術部門の監視に限られていた。

企業の利潤確保に関するG氏の志向は顕著である。それは、要求はさほど立ち入ってはならない、さもなければ決定過程への代表委員会の関与を誰かが問題にするかもしれないという、長年の協力の経験に由来する。代表委員会が存在することから生じる力を徐々に活用し、保存することを考える。そして、重大な利益侵害のときに初めて警告を発する。さらに複雑な事案で圧力を行使して関与することに役立つ。

六・二 機械設備の故障

最近、些細なミスが頻発するようになった後に、糸を加工するための大きな設備「ヴィンセント」がある日作動しなくなった。パリから修理工が来た。修理に五―六日かかった。

この機械は六〇万マルクかかる。当初は二台購入することも検討された。しかし、この種の糸加工や繊維の市場は不安定なので、二台購入することに代表委員会が反対した。この機械を使う仕事で頻繁に時間外労働が生じていたにもかかわらず、代表委員会は多数決でこの見解を採った。半年のうち一三週でこの部門のほとんど全員が時間外労働に駆り出された。最近では、その時間外労働実施に関しての使用者側からの代表委員会に対する要請への同意につき、代表委員会内でかなりの反発が出てきていた。しかし、議長と副議長がそれを主張して多数決の結果、それが支持されている。

この機械が置かれている部門の代表委員は、この機械が過剰使用のために新しい機械の購入が必要であると考えていた。しかも、この部門では従業員の解雇や労災により人手が埋められておらず、老齢化のために従業員の疾病率も高かった。しかし、

このことは代表委員会全体では話題とされなかった。

機械が故障して作動しなくなってから、部門長のK氏は、これ以上注文を受け付けないことを求めた。彼にとつては、機械の故障はさほど困ったことではなかった。それに対して、取締役会は多くの重要な注文をこなすことが危うくなると受け止めた。そこで取締役会は、この機械を使用する前に使用していた古い機械を再び取り出して三交替制で使うことを考えた。新型の「ヴィンセント」なら一人で操作できるのに、古い機械ではその交替制ごとに三人が必要だった。それでいて生産性は新式の半分だった。

K氏は旧式機械を操作できる者はいないと考えていた。そこに当時議長のG氏が話に割り込んできた。議長はK氏と情報センター（zentrale Informationsstelle）の仲が悪いことを知った。情報センターはK氏に対して作業テンポを強制することを求めていた。そういうなかでK氏は、情報センターに抵抗することを断念した。嫌々ながらもその指示に従うことにした。

議長G氏は、その部門の労働者が部門長の指図にしたがって新しい仕事をしようとしないうちに、つき部門長を批判した。「いったい、失業手当でも長くもらうつもりか。彼は当時の加工繊維のブームが同業他社に持っていられることを懸念した。

K氏は夜間勤務従事者の候補者を想定できなかった。しかし、G氏は夜勤に就いてもいいという三人の現業労働者を連れてきた。彼は企業の置かれた状況を説明して、その三人を説得して動員した。この動員によって二週間近くのうちに旧式機械

により注文を滞りなく仕上げた。その者らには割増の夜勤手当が支給された。四―五カ月後になって、その部門に初めて新規の採用が行われた。部門長K氏はそのような事態に警告を発した。新規に受け付ける注文量を抑えることを求めた。彼の言動は当該部署の労働者の利益を代表する意味を持った。しかし、それに対して当時議長G氏はむしろ注文の完了を優先させた。

G氏は、事業所の経営状態を良好に保ち、代表委員会が使用者側と協力関係を維持することが代表委員会の発言権を確保するうえで大切であると考えた。そのために使用者側の都合を厚く考慮した。ここでは従業員の利益を代表することよりも、参加すること自体に価値が置かれている。その後、G氏の時代は終わりを告げることになる。

四 クルーゼ社

この企業は四九年に設立された。従業員数は約三、〇〇〇人である。繊維産業の工場である。

一 従業員代表委員会

現在九人が委員である。うち二人が事務職員であり、その一人はマイスター（職長）である。現業労働者では職人、倉庫従業員、守衛、織物工などである。女性は三人である。議長マテイス氏は七二年に議長に就任して以来、専従委員を務めている。彼の職種は織物工である。

代表委員選挙にあたり、候補者名簿は組合が中心となって作

成し、組合員集会で確認される。従業員の九割以上が組合員であり、議長が中心に組合も取りしきっている。候補者名簿作成でもそうである。彼が組合員の意見を聞いたうえで調整して原案を作成する。代表委員は組合員としての意識を有している。しかし、組合活動に熱心なのは議長のマテイス氏だけであり、組合研修にもマテイス氏が出席するだけである。組合員に配布される組合のビラにも、他の組合員はさほど関心を示さない。マテイス氏の話によれば、組合員である他の代表委員は、事業所組織法に基づいて委員には研修の権利があることもよく知らないようである。それは関心のなさによる。先頃、代表委員会会議で二週間の委員研修に誰が参加するかが議題になったときに、みんな関心はなく、「議長が行けば十分だ」ということになった。

高い組合組織率にもかかわらず、企業内には組合の姿は見えない。職場委員会（Vertrauensleute）も研修を受けた組合員も見かけない。この点につき、議長がいうには、企業内にははつきりと職場委員会がある。その具体的な様子を質問すると、お茶を濁して、その存在が企業内で公に知られると使用者側との関係で支障があるので喋れないという。非公然である方が重要な情報を提供してもらうのに便利であるという。それが本当にあるか否かを筆者が確かめる術はない。もしかしたら議長が自慢するためにそういつているのかもしれない。または、議長が「信頼できる人（Vertrauensman）」という言葉の本来の意味で語っているのかもしれない。筆者がたまたま喋った従業員にそれを聞いても、誰も知らないという。いずれにせよはつきりし

ているのは、通常の意味での職場委員会にはここにはない。

議長は組合の研修・講座に頻繁に参加している。それによって労働法、賃金制度、格付けおよび経営学に深く通じている。代表委員会のもとに設置されている各種委員会のすべてに議長は参加している。それによって重要な従業員と通じている。企業外の名誉職委員（例、地域健康保険組合）も務めている。このようにして議長とそれ以外の委員との情報量の格差は大きなものがある。議長は他の委員にも出番を作っている。使用者側との交渉にあたり、相手方担当者に応じて従業員代表側の交渉担当者をあてがい、委員に得意とするテーマ・分野を与えている。それは代表委員個人の活動実績を挙げて、つぎの委員改選で再選の保障を得るという意味を持つ。

総じて、議長中心のワンマン体制である。議長が個人的に他の委員および従業員と知り合いになっていて、それによって情報が集中する。したがって、企業内では彼に対するライバルは出てきようがない現状である。そのマイナス面として、彼に支障があるときに、議長代理を務まる人物がいない。それほどに実際の運営で情報と連絡体制が議長に集中している。彼は代表委員会の仕事を分担することを心掛けていない。

彼は従業員のなかで、くじけることのない人物と見られている。その理由は、彼の議長としての活動実績というよりも、むしろ他の理由による。すなわち、代表委員会の仕事は制度的ではなく内容的に、彼によって担われている。会議はほとんど毎週開かれている。話し合って結論が出されるが、その結論は最初からすでに彼によって決定されている。それは明らかであ

る。ある代表委員会会議の事例を紹介しよう。使用者が土曜の時間外労働を提案してきた。会議で委員にはそれだけ知らされ、議長は議論の結論を待つつもりだと筆者に語る。でも会議ではすぐに議長が自分の意見を表明する。そしてそれに対する質問・意見を求め、挙手で採決する。多数が賛成の挙手をして可決された。幾人かは保留である。

議長がすでに予め結論を出している他のケースを紹介する。筆者が傍聴したある代表委員会会議で、筆者は事前に議長に聞いた。「会議の議題は、委員には事前に知らされているのか」と。議長いわく、議題は論議を呼ぶテーマなので、それが従業員に事前に知られて話題になったら議論しにくいので知らせていない。会議の場で委員らは初めて当日の会議の議題を知らされ、議長の司会のもとに、議長が重要と考える議題の順に、格付け変更、配置転換等につき議論が進められた。委員らは「他に議題はあるのか」と聞くだけである。議長は研修を通じて、代表委員会活動では議長がイニシアをとって、当面する課題に彼自ら結論を出す方が議論は早く進むことを学んだ。それを実践している。

このような議長の行動は、他の委員や従業員が自分の意見を持ち、はっきり表明する能力に彼が不信を抱いているようにも思われる。筆者が質問した労働者のほとんどは、代表委員会が現在何を取り扱っているかの情報を知らされていない。

マティス氏は議長就任以来、全社規模の中央従業員代表委員会を設立することに努力し、それを達成した。また、彼は自ら地元の医者を訪問し、職場の交替制勤務体制は健康面では現在

の一週間単位よりも、四週間単位の方が優れていると教えられた。彼はそれをつぎの交渉で持ちだした。このように彼は与えられた条件の枠内で最大限、労働者の利益になるように努めている。組合の協約交渉結果もその都度揭示し、労働者の関心を惹き起こすとともに、自分らの賃金がそれに違反していないかどうかを労働者に監視するように呼びかけている。彼は、賃金制度が変更される度に企業内でそのような宣伝と監視を行ってきた。そして個別的措置で改善を図るとともに、長期的にみて彼の構想に近づくように働きかけている。

代表委員会の別の主要課題は、解雇である。まず、従業員代表は使用者側から提案され求められる措置や提案に対して広範に反応しているように見える。しかし、自分の戦略を追求してはいない。雇用量をできるだけ必要人数の最低限に抑える、すなわち、部門や商品によって売上に変動が生じることに對しては解雇や採用によって雇用数を変動させて対処し、長期的にみて雇用数を抑制したいという使用者側の政策に対して、代表委員会は口頭で、雇用数を安定させる要求を対置する。しかし、実際の取り組みでは、そのようになっていない。総じて、合理化解雇に対して代表委員会は自分の構想を持っていない。

代表委員会は筆者に対して、使用者側の厳格な雇用政策を批判的に語り、地域で雇用されていない予備労働力は信用できないと評価する。すなわち、失業者は怠け者であるか、もしくは継続雇用よりもむしろ臨時雇を好んでいるとみる。もしクルーゼ社が現在大量に採用すると、かつての六〇年代と同様に、代表委員会には職場規律を維持する課題に取り組まなければなら

ない事態が生じると心配する。

第二に、従業員代表委員会は州労働大臣の勧告に従い、ドイツ人の雇用を優先的に確保するように行動した。すなわち、従業員代表は外国人の解雇に対しては同意を与え、ドイツ人の解雇に対しては拒否する態度を取った。

第三に、七〇年からこの調査時点までの解雇の波のなかで、従業員数は減っていった。代表委員会は調査時点の終わりの時点で初めて社会計画を策定することに取りかかった。それまでは社会計画の代わりに、社会的不利益に該当するという理由か、もしくは主に、従業員代表委員会は適時に、かつ、包括的には情報を提供されなかったという理由で、提案された解雇 (Terminierung) を拒否してきた。そしてその解雇提案は裁判で争われ、社会計画による補償金額よりも低い和解金で決着した。

使用者側からの解雇提案が従業員代表会議でいかに取り扱われているかを、あるケースの議事録を参考に紹介しよう。会議ではしばしば意見が対立する。この件でもそうである。本件では病氣と記載されていた現業労働者の解雇が提案された。彼は自宅で自動車の下に横になり修理をしているところを見つけられた。病氣ではなく、明らかに仮病であった。この提案は激しい議論を呼んだ。二人の委員は強く反対していわく、「彼が自宅で何をしていたかは問題ではない。病休中の労働者にこつそりと探りをいれた情報に基づくべきではない。議長のマティス氏は当初その意見に同調していたが、途中から意見を変更し、解雇に賛成する態度をとった。出席していた組合役員も同様で、いわく、「仮病で休まれたら、賃金継続支払い制度は破綻する。」

採決に付され、賛成四人、反対三人で結論が出にくかった。急遽、投票規程を定めることも検討されたが、保留の委員が賛成に回り、代表委員会として解雇に同意することになった。

マティス氏は、代表委員会会議を討論と態度決定の場にすべく最大限活用した。

解雇提案では代表委員会が正式に態度表明する前に、委員から厳しく拒否されることがしばしばである。関係する労働者とよく連絡がとられた。それは従業員に対して代表委員会、とくに議長が戦闘的である印象を与えた。実際には従業員にそれらの正確で詳しい情報が提供されることは乏しかったが。

現在の工場長はフェルバー氏である。彼は感情をあらわに喋る。労働者の行動には厳しく対処し制裁を課し、企業合理化には熱心である。このような性格の工場長は議長と頻繁に正面衝突する。激しく言い合う。二人は個人的には敵対者という認識はない。あるときは、議長の行き過ぎに対して、同席していた組合役員が工場長の肩を持つことがあった。これは工場長にとって自慢の、心地よい思い出である。

二 紛争の経過

二・一 課長が謝る

議長は、その事業所で働いている女性のために、現場課長キーンライン氏に対して無給の休暇を与えることを申請した。議長はこれを拒否した。議長はその旨を女性に告げ、引き返して課長のそばを通ろうとしたときに、課長は議長の腕で、戦争で負傷して痛みを感じる箇所を叩いた。その様子を多くの現業労働者が見ていた。議長は努めて自制した。この事件は、課長

から引き起こされた力ずくの対立の挑戦であると受け取られた。議長は医師の手当を受けた後に、つぎの代表委員会会議で、課長の配置換えを本部に要求する旨の決定をした。会社側はこの要求を拒否した。

その間に、課長を配置換えすることを求める書面の、または口頭での要望が代表委員会に寄せられた。課長は現業労働者の間では人気がなかった。この事件は現業労働者に、課長に対する不満を表明するきっかけを提供した。議長はこの事件を不人気の課長を更迭することを強く求める好機と捉えていたので、議長による事件取扱によってエスカレーションしたのかもしれない。このような背景なしには、従業員側が頑固に人事要求を主張することは理解しがたい。筆者の目からは、課長は多くのことに通じ、工場長よりも用心深く従業員を取り扱うように思えた。その不人気は課長本人が引き起こしたトラブルの結果である。

議長はこの件では組合の法的支援を得て労働裁判所に提訴した。使用者側では上部の使用者団体に相談した。そこで議長、組合、企業および使用者団体の四者がまず話し合いを持った。会社側はできれば裁判を避け、別の方法で解決したい旨を表明した。議長は代表委員会の会議で、本件を裁判で決着つけることを譲らない旨を提案し承認された。

四者の話し合いでは、課長が代表委員会に対して会議の場合および掲示板で全従業員に対してお詫びすることが合意された。それは実行された。その後の事業所集会で組合役員はこの件に関する解決方法が妥当である旨を説明したが、従業員の一部で

は不満の声が出された。

二・二 ひどさと抵抗

使用者は、ある女性現業労働者を解雇したいと考えていた。しかし、法的に解雇できるだけの理由はなかった。そこで補償金支払いの和解によって退職してもらえないかと代表委員会を通じて協議した。代表委員会側は八カ月分の賃金を払って和解することを主張するのに対し、使用者側は三カ月分の賃金で折り合うことを主張した。議長が休暇を取っている期間中に人事課長が当該女性を呼び出して、三カ月分の賃金支払いという内容で折り合うことを強く勧め、それでダメなら企業としては全く支払うつもりのないことを告げた。議長が休暇あけにその件を聞き、人事課に向かい「あなたの方がそんなにずるいやり方をするならば、我々も同じようにずるくなりますよ。和解での補償金額は二カ月分の賃金でどうだ。使用者側はそれに対して回答を五カ月分に引き上げた。その後の交渉を経て、結局七カ月分の賃金を補償金として支給することになった。

このやりとりは、この代表委員会および議長の姿勢を示す典型的なケースである。すなわち、使用者側がフェアなルールおよび交渉態度で応じるならば代表委員会もフェアに応じるが、そうでないときはそれに対応するということである。

二・三 出来高給の切り下げ

これは筆者が調査中に発生したことである。これまでは、織り機から定期的な埃や綿くずを取り除く除去係 (Absaugerin) は時間給で、かつ、処理した台数に応じて割増手当が付けられて支払われていた。最近、作業内容の僅かな変更が行われたの

を契機に、代表委員会の了解のもとに出来高給に切り替えられた。時間当たり標準作業量は議長の検査のもとに、関係労働者から了解された。そこで使用者は新たに出来高給を一三五%で切り捨てる、すなわち、標準作業量を三五%分上回る作業をしたなら、それを上回る作業は支給対象としない、すなわち、ただ働き扱いするというものである。その変更理由として、使用者がいうには、今後は作業量よりも作業の質を確保したい、そのためには量ばかりを追求するような仕事の進め方を止めさせたい。一三五%支払えば、金銭的には労働者にも十分である。

この件で企業を訪問していた組合役員 S 氏は、出来高給の意義を述べた後に、労働者の働きすぎを防止するためには出来高給の上限規制も悪くないと評価した。それに対し、議長は作業密度を緩やかにするにはむしろ有給の休憩時間を設定すべきであると主張したが、組合役員からも使用者からも支持されなかった。そこで議長と組合役員は、標準作業量の測定に当たり、たいいていの労働者が容易に一三五%に到達できる水準に設定するように配慮するという条件で、この使用者提案を支持することとし、適用される労働者の同意を得た。これにより、労働者が仕事を早く仕上げようと余りにスピーディに働くことがなくなるだろうと予想される。

二・四 罰金徴収をめぐる出来事

何人かの織物工が仕事のミスが多すぎるので賃金カット (三〇マルクを限度に) される予定であると、使用者から代表委員会に通知された。それを受けたつぎの代表委員会会議で、この取扱に対して反対することで意見が一致した。ただし、その理

由付けはさまざまであり、ある者は、使用者がいうのはミスに当たらないといい、他のある者は、そもそもミスを理由とする賃金カットは一般的に認められるべきではないと主張する。議長のマティス氏は、この事項では事業所協定が締結されていないので使用者側の取扱提案に反対だと主張した。なぜならば、事業所協定なしにそのような措置が行われると代表委員会の権利が無視されるかもしれない、という。

数日経って、一人の織物工から罰金がすでに徴収されたことが明らかになった。マティス氏は、代表委員会の同意なしにそのような措置を講じることには抗議した。つぎの時には、事前に代表委員会に意見聴取が行われた。使用者側は三人の織物工に対して罰金を課したところ、二人に対してそれを課すということで労使が合意した。

二・五 人員削減をめぐる展開

筆者が調査している期間中に、準備作業部門の従業員が減らされて他の部門に配置換えされた。その時に何人かの織物工も配置換えされた。議長はその理由を使用者側担当者に質問したが、明確な返事はなかった。そこで事業所集会で、彼は使用者側から返答がなかったこと、それとかわる企業の経済的狀態に関する情報が適時に提供されていないことに不満を表明した。出席した本社の担当者が情報提供を約束し、それは実行された。

前述の約束に基づく使用者側と代表委員会の情報提供・協議の場で、使用者側は企業が置かれている経済的苦境を詳しく説明した。出席していた委員や組合役員は、人員削減によらずに

新規採用停止や従業員数自然減により対処できないかと質問したが、それでは対処できないほどに深刻な経済困難であるという返事であった。そこで委員側も黙り込んでしまった。予定されている合理化措置は三五人減らして三〇〇人以下にすることである。そうならば代表委員会には専従委員を置けなくなる。

数日後に、議長は約三五人の氏名が列挙された解雇予定者リストがテーブルに置かれているのを見た。そこで代表委員会は驚いて戸惑ってしまった。議長はすぐに人事部に抗議して、このリストは先日の協議における話を踏越しており、ここまではつきりした計画は合意されていないはずだと伝えた。

代表委員会では、使用者側のこの具体的な提案に対して完全に沈黙することで合意した。そのつぎの議長と人事部との協議では、議長は関係者が何とか我慢できる内容で合意を追求したいこと、たとえ従業員数が三〇〇人を下回っても、議長を引き続いて専従委員とすることは変更しないように申し入れた。後者の理由として、議長は企業外の名譽職委員を幾つか務めていること、社員食堂の管理人をしていることを挙げた。

代表委員会が沈黙する方針を採用したにもかかわらず、従業員の間では解雇が差し迫っている旨の噂が飛び交った。代表委員会はそこで組合役員を招いて相談した。組合役員のアドバイスは、使用者側に対して社会計画を策定することを求め、それに基づいて補償金を支払わせることである。総額は五万マルクにはなるだろう。各人に一、五〇〇マルクは支給されるべきである。組合の説明では、社会計画がなくても労働裁判所における和解金（Vergleichssumme）として獲得できるといふ。彼らは

そのアドバースを参考に、五カ月間、賃金を支給されながら職務を免除され、その時間をつぎの職場を探すのに当てた。この過程では、組合の援助がはっきりと役に立った。

この企業における出来事は企業外でも知れ渡り、地元でもマスコミを通じて知られた。それは使用者側に対して圧力になった。

三 クルーズ社従業員の特徴

この従業員はルール工業地帯およびその周辺の出身であることが重要である。この地域には組合が強く組織されていて、その結果、労働者本人は必ずしも労働者家族の出身でなくても、労働者としての伝統的な意識を強く有している。すなわち、社会の底辺層であるという意識を持っている。そのことが従業員代表の活動にも影響を及ぼしている。この企業における組合組織率は八〇%以上である。要するに、人々の経済的、組織文化的状況は、戦前から工業がこの地域に移動して以来、重要ではない環境のなかの縁辺階層であるという認識である。それはこの企業にも反映している。

この企業の人事政策は厳格であり、主にコストの切り下げをめざしており、それは売上が流行に左右されるといふ生産条件に規定されている。雇用数は変動する。しかし、従業員にとつてそこを辞めても、代わりに働く場所を探すことは容易ではない。同業他社では流行に左右されながらも、この企業ほどには雇用数を変動させてはいない。この企業では従業員の無関心がそれを可能にしている。

この企業における利益代表には二つの行動スタイルがある。

すなわち、一方で、実際に差し迫っている関心事に対する時は組合的で短期間の組織化ないしは連帯性があり、それは課長の更迭要求で示された。他方で、底辺層の存在としての行動であり、それは彼らが不安定であることによる。

彼らの結び付きで特徴的なことは、議長に対する信頼の厚さである。議長が物事によく通じており雄弁であることに拍手喝采する。従業員自らは決して雄弁ではない。議長は他の委員に比べて組合研修をよく受講しており、その方面の専門知識によく通じている。企業外の組合会議によく顔を出し、外部からはこの企業で組合を代表する存在であると見られている。仮りに彼が議長でなくても、そのような彼に対する従業員の評価は変わらないであろう。

この従業員が住んでいる地区は、工業化に伴って人口が増加して移り住んできた人々が住む地域であり、それは市街地から離れた都市計画のない郊外である。ここでは「西方の町」と呼ばれている。

四 従業員代表活動と作業組織

この事業所ではまず交替制勤務が問題である。二交替で操業され、早番と夜勤に分かれている。問題はまず夫婦でこの企業の交替制勤務に従事しているときに生じる。子供の世話をするために夫婦で別の勤務時間帯を選ぶ。しかし、突然の欠員に伴う代替出勤の要請があるときに困る。このときには可能性のある労働者と人事部担当者、代表委員会とが話し合つて代替者を確保する。ここでは代表委員会は企業の都合を理解して協力する。騒ぎになることなしに話し合いで決着がついている。

つぎに、早番と夜勤の時間の組み合わせが、順番でやると週四〇時間では取まらないように設定されている。そこで時間外労働が必要となるが、代表委員会は常にその必要性を認め反対することはしない。さらに、夜勤や時間外労働が土曜勤務につながることもある。そのためにこの従業員にとっては、土曜を休日として予定できないという社交上の不都合がある。この点は多くの従業員の不満であり、労働者の三分の二はこのような勤務時間から逃れるべく転職のための職業訓練を受講することに関心を持っている。しかし、日々の勤務のゆえに、それを受講することは容易ではない。

時間外労働に関する代表委員会の態度について補足すると、何人かの非専任代表委員は土曜に時間外労働することを義務づけられている。しかし、代表委員会はこのテーマに取りくんでおらず不満が残っている。議長は組合員としての立場上、時間外労働は望ましくない旨を述べる。しかし、実際には使用者からの要請を断ることはしない。

夜勤に継続的に就労する労働者グループは、誰も代表委員会に入っていない。筆者の調査期間中に、代表委員会の誰も夜勤に巡回することはなかった。確かに議長のマティス氏は夜勤に伴う健康問題を気にして、医師に、夜勤に伴う生活リズムの不都合はどうすれば最小限に抑えることができるか、協約上の夜勤手当支払いにとってどんな勤務が労働者にとって有利か、四週間単位の生活リズムにするうえでの留意点等を問い合わせていた。彼も夜勤が良くないことは認識している。他方で、彼は技術上の理由からは夜勤が必要ではないことも知っている。

それは機械の稼働率を高めるために行われている。しかし、外国人労働者に夜勤によって短期のうちに金を稼ぐチャンスを与える限り、また使用者がより高い収益を追求するかぎり、それを廃止することはないだろう。四交替制になれば、もっと収益性は高まるが、市場で売上を伸ばす見通しはないので、むしろ合理化を伴うことになろう。そうしなければ雇用問題が生ずる。その点に関し、使用者は明確には説明しない。

この事業所では夜勤問題に代表委員会は関与しない。この点の取扱いには本人と上司であるマイスター（職長）の間で個人的に決められる。ある意味では、夜勤の待遇の悪さはその人間関係の悪さの反映ともいえる。

他の問題として、配転がある。それは本社とこの事業所の間の配置換えである。それは使用者から求められることなく、行われるときは労働者本人の申し出による。配転が生じるときには、本社からこの工場に、またはその逆に、作業が移され、その際に仕事が減らされた事業所では解雇が行われ、仕事が増えた事業所では採用が行われる。その際に解雇を免れるべく労働者が配置換えを希望することがある。従業員代表はこの事情を知っており、作業や仕事に移されることに異議を述べて口では反対する。しかし、作業移転の必要性や二つの事業所の雇用量に関する正確な情報を使用者側から取り寄せることなく、推測に基づいて（それはたいがい当たっているのだが）使用者と話を進める。結局はそれを認める。

代表委員会にとっては、個々の部門の仕事注文量に関する推測はそれで十分なようである。それは現場のマイスターが最も

正確に知るところであり、マイスターを通じてしか知れない。代表委員会は長年の経験から、受注量や倉庫貯蔵量の変動は人事措置によって生じ、また調整されることを知っている。代表委員会とマイスターの間には接触がない。それぞれの活動範囲が重ならないからである。筆者の調査期間中には、対立も協力も見られなかった。というのも、この企業では、作業量割当や従業員処遇はマイスターよりも上部で決定されており、マイスターが関与する余地がない。マイスターは現場の仕事がスムーズに進行しているか否かを監視し、事故や修理等のさいに世話をする役である。

職務評価、時間計測やそれに関連する諸問題には、マイスターは同様に関与しない。マイスターが係わる領域は代表委員会の守備範囲外と見られている。ただ、現場の非専従委員は係わりを持つことがあるが。

代表委員会による関与もしくは統制とは関係なく、職場に外国人労働者を融和させ、国籍や習慣の違いに起因する反発やトラブルが職場に発生することを防ぐのはマイスターの役割である。代表委員会は外国人労働者とは僅かに関係するだけである。かといって、外国人労働者に独自の利益代表がいるわけではないが。

事業所内には提案制度がある。それを運営するのは代表委員会側と使用者側が同数で構成する労使混成委員会である。この制度の趣旨は、使用者の説明によれば、それによって従業員に仕事の進め方等を一緒に考えてもらうことにある。委員会では代表委員会側は提案に対してできるだけ高い褒賞を与えるよう

に働きかけている。しかし、提案内容の評価に関しては、実際には担当部門の長の評価の影響が強い。総じて、代表委員会の有する技術的専門知識や現場の詳細を知っている程度は高くない。

事業所内で代表委員会の主たる相手方は人事部および作業準備部である。それらの部門の長はいずれも現業労働者の出身であり、議長は彼らと君呼びする親しい間柄である。同時に、議長は研修を重ねているので協約や労働法に関する専門知識、職務評価、時間計測の面でも有能である。したがって、まったく対等な立場で話し合える。

ただし、二つのレベルで議論を区別することが必要である。まず、部門長によって行われる個別措置は議長によって有効に統制または変更される。議長は時間計測や毎月の賃金支払いを統制できる。その際に個別の規定や計測基礎が労働者に有利に解釈されるように働きかけられる。通常はそれで成功する。明白に不公平な措置や個別的な嫌がらせは防がれる。ただし、それは代表委員会多数の行動によってではなく、議長の単独行動によってである。なぜならば議長のみが研修を重ねているので対応でき、他の委員は研修不足のために処理できない。このような専門知識と活動が議長に集中していることは、自ら進んで行動しようとする従業員がいいることを意味する。その点で基盤が弱い。

この二つの部門の活動に係わる議長の行動に関連するつぎの次元として、双方の部門は企業トップの厳格な方針として、事後点検をしなければならない。しかし、代表委員会は使用者のこ

の方法に対しては有効に対処できていない。議長も最近作業テンポが高まり騒音が激しくなりつつあることを知っている。ついでに人間関係について述べると、議長と両方の部門長は親しい関係にある。議長は彼らを好意的に解している。

五 従業員代表委員の職務との関連

実際の職務遂行が議長に集中しているために、職場で代表委員会が活動し、職場の問題を取りあげることが乏しい。他方で、非専従委員が、企業外の諸問題に発言する雰囲気はない。代表委員会のなかでは、せいぜい安全衛生分野で、委員のなかにその分野の専門家がいて、議長に依存せずに独立して活動している。従業員に代表委員会活動のイメージを質問しても、こうした印象が裏付けられる。したがって、現場で直接の上司による恣意的な処遇から従業員を代表委員会が保護することはできていない。

このように見ると、従業員代表委員のなかで議長マティス氏の能力は特別であることが分かる。彼にとっては委員としてさまざまなことを経験し研修で学ぶことは大いに満足感がある。同時に、議長として人事部長ら収入面で高いランクの人物と対等に交渉し、対等な相手として取り扱われることに満足感もある。それが可能なのも、単に議長という地位にあるだけでなく、交渉相手として会話能力や自信を備えているからである。彼にとっては議長という地位は、昇進に代わる自己実現・満足の方法でもある。マティス議長の経歴は、従業員代表委員がどこまで出世できるかの可能性を示している。

代表委員会は企業の発展や変更に関与するチャンスを与えら

れている。企業の置かれている状況や全体的見取り図を知ることができる。取材した多くの代表委員はそのことに充実感を感じている。

最後に、代表委員会に代わって誰か従業員利益を代表してくれる存在があるかと考えると、マイスターにその可能性がある。筆者の評価によれば、マイスターはさほど使用者側の利益を強く代表するほどには拘束されていない。そして、利益代表に必要な専門知識を備えている。それでも代表委員会に比べて、従業員利益代表をうまくは果たし得ないであろう。

代表委員会の中心的関心は、従業員の無関心を克服することである。